

# Osaamiskartta johtajan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen

Opinnäytetyö

Mari Pulkkinen

Hoitotyön koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala, Kuopio

## OPINNÄYTETYÖ

### Tiivistelmä

Koulutusohjelma: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
Suuntautumisvaihtoehto: Johtaminen ja kehittäminen	
Työn tekijä(t): Mari Pulkkinen	
Työn nimi: Osaamiskartta johtajan osaamisen arvioinnin ja kehittämisen työvälineenä	
Päiväys: 14.5.2012	Sivumäärä / liitteet: 141 / 7
Ohjaajat: Sinikka Tuomikorpi	
Työyksikkö / projekti: Vaalijalan kuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa vuosina 2010 – 2012 toteutettua kehittämishanketta, jossa laadittiin yhteistyössä henkilöstön kanssa johtajan osaamiskartta kehitysvammahuollossa toimivalle johtajalle. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena.</p> <p>Kehittämistehtävänä oli laatia johtajan osaamiskartta käyttäen apuna kehittävän työntutkimuksen mallia ja ekspansiivista oppimisprosessia laajentaen osallistujien ymmärrystä osaamisen johtamisesta sekä johtajan osaamisvaatimuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten kehittämistyö toteutui ja mitkä asiat tukivat johtajan osaamiskartan laatimista ekspansiivisessa oppimisprosessissa.</p> <p>Johtajan osaamiskarttaprosessi toteutettiin ryhmätapaamisten avulla, jossa tutkija toimi ryhmän vetäjänä. Ryhmä kokoontui yhdeksän kertaa vuosien 2011 ja 2012 aikana, jonka lisäksi vetäjä ohjasi prosessin kulkua ryhmälle osoitettuina sähköposteina (9kpl).</p> <p>Tutkimusaineisto muodostui kehittämisprosessin aikana tallennetuista vetäjän muistiinpanoista ryhmätapaamisissa, kehittämishankkeen vetäjän ryhmäsähköpostiviesteistä sekä loppuarvioinnista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan ekspansiivista oppimista osaamiskartan kehittämisprosessissa tukivat tiedon jakaminen, tavoitteellisuus, osallisuus sekä hyöty. Vaikka osaamiskartta koettiin tarpeelliseksi ja työssä hyödylliseksi, sen käyttöönottoon ja käyttämiseen liittyi tiedon puutetta ja epävarmuustekijöitä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajan osaamiskartta voidaan laatia kehittävä työn tutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisprosessin avulla, kun pyritään kehittämään ennestään tuttua ympäristöä ja luomaan parempia toimintakäytäntöjä.</p>	
Avainsanat: (1-5) johtaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartta, toimintatutkimus	
Julkinen _x_	Salainen ____

# SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Health Professions, Kuopio

### THESIS

#### Abstract

Degree Programme: Master of Health Care Specialization	
Option: Management and Development	
Author(s): Mari Pulkkinen	
Title of Thesis: Competence map for leader skills assessment and development tool	
Date: 14.5.2012	Pages / appendices: 141 / 7
Supervisor: Sinikka Tuomikorpi	
Contact persons: Vaalijalan kuntayhtymä	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>Purpose of this study is to describe a development project which was implemented in 2010 – 2012 in Vaalijala rehabilitation centre, which was carried out collaboration with the employees. The development project drawn up a manager competence map for manager operating in disability care. Project was implemented in action research.</p> <p>The development task was to make manager competence map by using developmental work research and expansive learning process expanding participants' understanding of knowledge management and manager skill requirements. The purpose of this study was to obtain information on how development work was completed, and what supported the manager competence map compilation of expansive learning process.</p> <p>Manager competence map was implemented through group meetings where the researcher was the project leader. The group met nine (9) times during 2011 and 2012. The process flow was also directed by the project leader group e-mails (9pc).</p> <p>The research data was consisted during the development process the stored project leaders notes of the group meetings and group e-mails as well as the final evaluation.</p> <p>The result shows that the expansive learning process was supported by information sharing, goal-orientation as well as participation and benefit. Although the competence map was seen useful, the introduction related to lack of information and uncertainty.</p> <p>In conclusion the manager competence map can be implemented by developmental work research and expansive learning for development projects which aims to develop a familiar environment and to create better working practices.</p>	
Keywords: (1-5) knowledge management, competence map, management, action research	
Public <input checked="" type="checkbox"/>	Secure <input type="checkbox"/>

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	7
2. KÄSITEMÄÄRITTELYÄ.....	10
2.1 Osaaminen.....	10
2.2 Johtamisosaaminen .....	12
3. OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	14
3.1 Osaamisen johtamisen historiaa .....	14
3.2 Osaamisen johtamisen kuusi koulukuntaa .....	15
3.3 Oppiva organisaatio .....	16
3.4 Ihmiskäsitys osaamisen johtamisessa .....	18
3.5 Osaamisen johtaminen käytännössä .....	18
4. OSAAMISKARTTA .....	23
4.1 Osaamisen arviointi .....	24
4.2 Osaamiskartan laatiminen .....	25
4.3 Osaamisprofiili .....	29
5. JOHTAMISOSAAMINEN .....	30
5.1 Johtamisosaaminen kansallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta .....	30
5.2 Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	35
5.2.1 Toimialan rakenne- ja ohjausjärjestelmäosaaminen .....	35
5.2.2 Substanssiosaaminen.....	37
5.2.3 Organisaatio-osaaminen .....	39
5.2.4 Päätöksentekotaidot.....	40
5.2.5 Talous- ja toimintaosaaminen.....	42
5.2.6 Laadunhallinta .....	44
5.2.7 Päivittäisjohtaminen .....	45
5.2.8 Henkilöstöstrateginen osaaminen .....	48
5.2.9 Turvallisuusosaaminen .....	53
5.2.10 Tiedotus- ja vuorovaikutusosaaminen.....	56
5.2.11 Itsensä johtaminen.....	59
5.2.12 Yhteistyötaidot.....	60
5.2.13 ATK-osaaminen .....	62
6. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISASETELMA .....	63

6.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite.....	63
6.2 Tutkimusmenetelmä .....	63
6.3 Tutkimusaineisto .....	67
6.3.1 Aineiston keruu ja tutkimusaineiston valinta .....	67
6.3.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	71
6.4 Tutkimustulosten esittäminen .....	72
7. KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAAMINEN .....	73
7.1. Suunnitteluvaihe ja aloittaminen .....	75
7.1.1 Toimeksianto .....	75
7.1.2 Hankkeen analysointi .....	76
7.1.3 Kehittämisosaston vetäjän rooli .....	77
7.1.4 Ryhmän muodostaminen .....	79
7.1.5 Kuvantamiseen käytetty menetelmä .....	80
7.2. Kehittämisosaston toteutusvaihe .....	80
7.2.1 Ryhmätapaamisten ohjausmateriaali ja matriisi .....	81
7.2.2 Ryhmätapaamisten toimintaympäristö .....	84
7.2.3 Ensimmäinen ryhmätapaaminen .....	85
7.2.4 Toinen ryhmätapaaminen .....	87
7.2.5 Kolmas ryhmätapaaminen .....	89
7.2.6 Neljäs ryhmätapaaminen .....	91
7.2.7 Viides ryhmätapaaminen .....	93
7.2.8 Kuudes ryhmätapaaminen .....	93
7.2.9 Seitsemäs ryhmätapaaminen.....	95
7.2.10 Kahdeksas ryhmätapaaminen .....	98
7.2.11 Yhdeksäs ryhmätapaaminen .....	101
7.2.12 Ryhmätapaamisiin osallistuminen .....	101
7.3 Kehittämisosaston päätösvaihe.....	102
8. KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS JA EKSPANSIIVINEN OPPIMINEN OSAAMISKARTAN LAATIMISPROSESSISSA .....	104
8.1 Yläkategorioiden muodostaminen.....	104
8.2 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi johtajan osaamiskartan laatimisen tukena.....	105
9. POHDINTA.....	112
9.1 Tutkimustulokset .....	112

9.2 Tutkimuksesta saatava hyöty .....	114
9.3 Vaihtoehdot ja jatkotutkimusaiheet .....	115
9.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	116
9.5 Tutkimuksen eettisyys .....	120
9.6 Tutkijan oma oppimisprosessi .....	121
LÄHTEET .....	127
LIITTEET	

LIITE 1: Johtamisosaaminen kansainvälisestä näkökulmasta

LIITE 2: Havaintomatriisi ryhmätapaamisiin

LIITE 3: Ryhmätapaamisten loppuarviointi

LIITE 4: Ohjausmateriaali

LIITE 5: Tunnistekoodit

LIITE 6: Osastonhoitajan osaamiskartta

LIITE 7: Osaamiskartan vastauskortti ja osaamisprofiili

## KUVAT

KUVA 1: Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät .....	20
KUVA 2: Osaamisen johtamisen prosessi .....	22
KUVA 3: Johtamisen ydinosamisalueet .....	27
KUVA 4: Ydinosamisen sisällön konkretisointi .....	28
KUVA 5: Toimintajärjestelmän rakenne .....	65

## TAULUKOT

TAULUKKO 1: Osaamisen kuusi koulukuntaa .....	16
TAULUKKO 2: Johtamisosaaminen Katzin mallia mukaellen .....	31
TAULUKKO 3: Kehittämisprosessin vaiheet .....	74
TAULUKKO 4: Kehittämishankkeen nelikenttäanalyysi .....	77
TAULUKKO 5: Ryhmätapaamisiin osallistujat .....	102
TAULUKKO 6: Yläkategorioiden muodostaminen .....	104

# 1. JOHDANTO

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena on kehittämistyönä laadittu johtajan osaamiskartta kehitysvammahuollossa toimivalle esimiehelle. Kehittämistyö on toteutettu Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa vuosina 2010-2012. Opinnäytetyön aihe on noussut käytännön työelämän toimeksiannosta.

Hanke on toteutettu Vaalijalan kuntayhtymän kuntoutuskeskuksessa, joka tarjoaa erityishuoltolain perusteella annettavia palveluja Savon alueella. Vaalijalan kuntayhtymän kuntoutuskeskus sijaitsee Pieksämäellä Suonenjoentien varressa ja tarjoaa asiakkailleen erityishuolto-ohjelmaan kirjattuja tutkimus- ja kuntoutuspalveluja.

Kehittämishankkeen taustalla vaikuttaa Sosiaali- ja terveysministeriön lakisääteinen kehittämisohjelma Kaste (2007-2011), joka ohjaa sosiaali- ja terveystalouden johtamista. Ohjelman tavoitteina ovat olleet mm. osallisuuden lisääntyminen, syrjäytymisen väheneminen, hyvinvoinnin ja terveyden lisääntyminen, palveluiden laadun, saatavuuden ja vaikuttavuuden parantuminen. Tavoitteiden toteutumisen yksi tärkeimmistä keinoista on ollut henkilöstön riittävyyden ja osaamisen varmistaminen sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on pyritty luomaan parempia ja kattavampia täydennyskoulutusmahdollisuuksia, ottamalla käyttöön tehtävärakennesuosituksia, lisäämällä työpaikkojen vetovoimaisuutta ja kehittämällä johtajien ammattitaitoa. (Kaski ym. 2009, 364-365)

Kiinnostus kehittämishankkeeseen nousi ajatuksesta kehittää johtamista, osaamisen kehittämistä ja siirtämistä sekä herättämään laatuajattelua, johon osaamisen kehittäminen kuuluu olennaisena osana. Osaamiskartan laatiminen sisällytettiin osaksi organisaation toimintasuunnitelmaa vuonna 2011. Organisaatio katsoo kehittämisen kuuluvan kaikille sen työntekijöille, jonka vuoksi valittiin menetelmä, joka mahdollistaa henkilöstön osallistumisen kehittämistyöhön. Johtajan osaamiskarttaprosessin tavoitteena oli opettaa osallistujat yhdistämään teoreettista tutkimustietoa käytännön kokemukseen ja osaamiseen sekä luoda osaamiskartta johtajan osaamisen arviointiin. Menetelmäksi valikoitui kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi.

**Tutkimuksen tarkoituksena** on kuvata, miten kehittämisprosessi eteni organisaatiossa ja miten kehittävätyön tutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi toteutui johtajan osaamiskarttaprosessissa.

**Tutkimuksen tavoitteena** oli saada tietoa

- miten kehittämistyö toteutui
- mitkä asiat tukivat johtajan osaamiskartan laatimista ekspansiivisessa oppimisprosessissa

Työn teoreettisessa osassa tarkastellaan osaamisen johtamista ja oppivaa organisaatiota sekä osaamiskartan laadintaa ja johtamisosaamista. Ekspansiivinen oppiminen pyrkii kehittämään toimintaa laajentamalla ymmärrystä esillä olevasta aiheesta vaiheittain. Siinä tarkastellaan toiminnan nykytilaa, kyseenalaistetaan sitä sekä pyritään etsimään toiminnassa olevia ristiriitoja, joiden ratkaisemiseksi kehitetään uusia välineitä ja toimintatapoja ja jotka uudistavat ja kehittävät toimintaa. (Engeström 2004, 56-60) Osaamiskarttaprosessissa tarkastellaan teoreettista tietoa ja nostetaan esiin osallistujien kokemukseräistä osaamista, joiden avulla osaamiskartta laaditaan.

**Tutkimusasetelma** on esitelty luvussa 6. Tutkimustehtävänä oli ohjata osallistujia laatimaan osaamiskartta ekspansiivisen oppimisprosessin avulla. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, koska se soveltuu hyvin työelämän kehittämiseen, joka on entuudestaan tuttu tutkijalle, osallistaa aktiivisesti osallistujat prosessiin ja mahdollistaa myös tutkijan osallistumisen. Tutkimusprosessin aikana kerätystä ja talletetusta aineistosta tutkimusaineistoksi valikoituivat ryhmätapaamisten muistiinpanot, ryhmäsähköpostiviestit sekä loppuarvioinnit. Aineistot teemoiteltiin sekä niistä muodostettiin yläkategorioita.

**Tutkimuksen tulokset** on esitetty luvuissa 7 ja 8. Toimintatutkimuksen prosessikuvauksen muodostavat tässä tutkimuksessa osaamiskarttaprosessin etenemisen kuvaus. Sen lisäksi raportoidaan tutkimusaineistosta saadut tulokset. Toimintatutkimukseen liittyvän raportointiperinteen mukaan prosessin, tehtyjen päätösten ja valintojen sekä aineiston käsittelyn kuvaamisella pyritään lisäämään tutkimuksen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä niin, että lukija voi vakuuttua ja ymmärtää tapahtumien kulusta, tuloksista ja menetelmän käytettävyydestä.



Pohdinta käsittelee tutkimustuloksia, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä kehittämistyön hyötyjä organisaatiolla sekä tutkijan omaa oppimisprosessia.

## 2. KÄSITEMÄÄRITTELYÄ

### 2.1 Osaaminen

Suomen kielen sanakirja määrittää käsitteen osaaminen sanalla know-how eli taitotieto. Vastaavasti taitotieto määritellään osaamiseksi, (tekniseksi) tietämykseksi ja asiantuntemukseksi ja know-how:ksi (Suomen kielen perussanakirja 1992, 233; Uusi suomen kielen sanakirja 1998, 1064). Suomen kielessä käsitteen osaaminen synonyymeja ovat esimerkiksi pätevyys, tieto, taito, kompetenssi, ammattitaito ja kvalifikaatio. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 78; Piili 2006, 106; Ojala 2008, 50) Käsitteet kuvaavat koulutuksen, kokemuksen ja jatkuvan oppimisen kautta saatavaa osaamista. Käytännössä osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa eli teorian soveltamista käytännön työtehtävissä. (Sydänmaanlakka 2001, 14-15; Sanchez 2001, 7; Helakorpi 2005, 56; Piili 2006, 106; Kauhanen 2006, 143; Ojala 2008, 50) Osaaminen näyttäytyy yksilöllisesti henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden tai asenteen avulla. Yhtenä osaamisen ulottuvuutena voidaan nähdä myös yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin, jonka avulla voi oppia uudenlaisia toimintatapoja ja työkäytäntöjä. (Sydänmaanlakka 2004, 150; Ojala 2008, 50-51 ja 2003, 28) tai inhimillisenä pääomana, johon sisältyvät ongelmanratkaisukyky ja luovuus (Lönngqvist & Mettänen 2003, 27).

Osaaminen jaetaan näkyvään käsitteelliseen ja näkymättömään hiljaiseen tietoon. Havainnollinen näkyvä tieto, jota voi opetella, on käsitteellistä. Näkyvästä tiedosta ovat esimerkkinä organisaation dokumentit, kuvaukset ja ohjeet. (Piili 2006, 109) Näkyvä osaaminen on ammattitaitoa eli tietoja, taitoja ja asennetta, jossa tieto muuttuu näkyväksi soveltamalla eli taidolla. Motivaatio ja kokemus auttavat ymmärtämään ja omaksumaan tietoa nopeammin. Ammattitaito rakentuu vähitellen, mutta sen perustana ovat kokemus ja ihmisen persoonalliset valmiudet (mm. paineensietokyky, elämänasenne, henkiset voimavarat, itseluottamus). (Sydänmaanlakka 2004, 150-151; Viitala 2005, 115-116, 126) Nonakan ym. 1998 mukaan karkeasti ajateltuna datasta muokkautuu tietoa ja kokemusten kautta lopulta yhteisesti jaetun ymmärryksen myötä viisautta (Vuori 2005a, 37).

Hiljainen tieto/näkymätön osaaminen voidaan jakaa kognitiivisiin ja teknisiin osatekijöihin. Kognitiiviset tekijät ohjaavat ihmisen ajattelua, sen avulla ihminen myös havainnoi ja käsittelee ympäristöään. Ne ovat persoonallisia ominaisuuksia, joihin vaikuttavat arvot, oletukset ja ennakoasenteet. Eri ihmiset näkevät samassa ympäristössä eri asioita, jonka vuoksi hiljaista tietoa on vaikeampi kuvata. (Ojala 2008, 52) Arkisesti hiljainen tieto on näppituntumaa, intuitioita, oivaltamista tai vaistoa. (Piili 2006, 109) Tekniset osatekijät ovat konkreettista osaamista, tietämystä, kädentaitoja tai toimintatapa, jota ei pysty erittelemään. Se korostaa ammattitaitoa työssä ja sisältää elämäkokemusta, kykyä suhteuttaa ja soveltaa käytäntöjä. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth ja Smith 1999, 422; Piili 2006, 109; Ojala 2008, 52) Siihen liittyy aina henkilökohtaiset tunteet ja asenteet. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto ilmenee pitkinä asiakassuhteina, onnistuneina työprosesseina tai valmiutena toimia harvinaisissa äkillisissä tilanteissa. Hiljaista tietoa on mahdollista oppia seuraamalla, jäljittelemällä, tekemällä ja saamalla palautetta. (Piili 2006, 109; Ojala 2008, 52)

Tärkeimpiä osaamisalueita kuvataan kirjallisuudessa ydinosaamiseksi, strategiseksi osaamiseksi, kriittiseksi osaamiseksi, ydinosaamiseksi tai ydinkompetenssiksi, joka muodostaa rungon muulle osaamiselle. (Ranki 1999, 22; Viitala 2005, 82; Manka 2006, 126) Osaaminen on organisaatioissa toimivien ihmisten osaamista yksilöinä ja yhteisönä. Organisatorinen oppiminen tapahtuu muuttamalla yksilöosaaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. (Ojala & Ahonen 2002, 3) Yhteisötasolla osaamista ovat ne prosessit ja menetelmät, jolla osaamista hyödynnetään, luodaan uutta osaamista ja innovaatioita sekä yhdistetään osaaminen tehokkaaseen käyttöön. (Ojala 1999, 21; Ojala & Ahonen 2002, 3).

Ammatillista osaamista kuvataan käsitteillä kvalifikaatio (kvalifikation) ja kompetenssi (competence / competency / professional competence). Kvalifikaatio tarkoittaa työn tai ammatin edellyttämiä vaatimuksia, joita voi opettaa ja soveltaa käytännön työssä. Kompetenssi eli pätevyys tai kyvykkyys tarkoittaa työntekijän valmiuksia selviytyä jostakin työtehtävästä. (Boyatzis 1982, 12; Sydänmaanlakka 2004, 152; Helakorpi 2005, 57-58; Viitala 2005, 113) Kompetenssi-termiä käytetään myös tarkoittamaan sekä teoreettista osaamista että kykyä soveltaa sitä. (Boyatzis 1982, 12; Lorensen, Sinkkonen, Lichtenberg, Jensdottir, Hamran, Johansson ja Engfeld. 2001, 15) Sinkkosen ja Taskisen (2002, 131) mukaan osaaminen on ”aina suhteessa johonkin

tehtävään ja/tai tilanteeseen kuten esimerkiksi johtamiseen tai hoitamiseen tietynlaisissa organisaatioissa ja/tai toimintaympäristöissä.” Osaamiseen vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet tai kyvyt, työn vaatimukset sekä organisaationympäristö (Boyatzis 1982, 12).

## 2.2 Johtamisosaaminen

Johtamisosaamisen käsitteistö on, varsinkin sosiaali- ja terveysalan johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa kirjava ja vakiintumaton. Käsitteiden määritelmät myös vaihtelevat, esimerkiksi johtamispätevyys ja -osaaminen tulkitaan sekä synonyymeiksi, että merkityksiltään erilaisiksi. (Lorensen ym. 2001, 11, 15; Sinkkonen & Taskinen 2005, 78; Piili 2006, 106) Hoitotyön johtamisessa tieto-taito on asiantuntijuutta, kyvykkyyttä, pystyvyyttä, osaamista, osaamisvaatimuksia, know-how, luonteenpiirteitä ja pätevyyttä (Lorensen ym. 2001, 14).

Johtamistaidoilla (*leadership skills and knowledge*) tarkoitetaan laajasti johtamisessa tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä. 2000-luvulla on usein käytetty käsitettä johtamispätevyys (*competency* tai *competence*). (Lorensen 2001, 15; Sinkkonen & Taskinen 2005, 78) Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa mm. Narinen (2000) on käsitellyt osastonhoitajan työssä tarvittavia kokemuksen ja koulutuksen kautta saatuja valmiuksia, joita osastonhoitaja tarvitsee tehtävistä suoriutumiseen. Sinkkonen ja Taskinen (2005) käyttävät käsitettä johtamisosaaminen, joka tarkoittaa johtamisessa tarvittavia tietoja, taitoja, arvoja, motivaatiota, asenteita ja kykyjä. Heikka (2008) puolestaan käyttää väitöstutkimuksessaan käsitettä kompetenssi, joka kuvaa työssä tarvittavia taitoja, joita esimiehellä tulisi olla työtehtävistä suoriutumiseen. Tässä työssä käytetään käsitteitä johtamisosaaminen, jonka ydinosaaminen konkretisoituu osaamisalueiksi.

Yksinkertaisimmillaan johtaminen jaotellaan asioiden (*management*, johtaminen) tai ihmisten (*leadership*, johtajuus) johtamiseen. Johtaminen on asiakaskeistä, kurinalaista päätöksentekoa ja toimintaa strategian toteuttamiseksi. Johtaminen painottuu rationaaliseen toimintaan, suunnitteluun, arviointiin, budjetointiin ja resurssien jakamiseen, jossa painottuvat suunnittelu, organisointi, päätöksenteko sekä valvonta ja

analysointi. (Boyatsis 1982, 16-17; Kotter 1996, 22-23; Lorensen ym. 2001, 13; Kostamo 2004, 23-24, 33; Vuori 2005a, 46)

Johtaja pääsee tuloksiin toisten avulla (Boyatsis 1982, 16-17). Kotterin (1996) mukaan johtajuus on ihmiskeskeistä monisuuntaista vaikuttamista, jolla pyritään muuttamaan ajatusmaailmaa kohti tavoitetta. Se on ihmisten sitouttamista, viestimistä ja strategian ja vision selkiyttämistä, työntekijöiden motivoimista jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. (Kotter 1996, 23) Lorensen ym. (2001, 13) ajattelevat johtajuuden ihmissuhteisiin liittyvinä ominaisuuksina, verkostoitumisena, tiimityönä, henkilöstön koordinoimisena, motivointina ja innostamisena. Juutin (2001) mukaan johtajuus on inhimillistä toimintaa, jossa tavoitteeseen päästään vaikuttamalla toisiin ihmisiin sekä ohjaamalla toimintaa ja mielipiteitä (Heikka 2008, 33). Johtajuuden voidaan myös ajatella olevan prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 105).

Stuart Crainerin (1995, 101) kuvailema johtajuus yhdistää asiajohtamisen sekä ihmisten johtamisen toisiinsa. Johtajuus (leadership) on karismaa, se esittää visioita tulevaisuudesta, joihin päästään johtamisen (management) keinoin. (Crainer 1995, 101-102) Johtamisen alueet (esimerkiksi suunnittelu tai budjetointi) muutetaan johtajuuden kautta käytännön toimiksi. Johtajuus ohjaa, tukee ja arvioi henkilöstön kykyä saada asiakkaat hoidetuksi vaikuttavasti. (Lorensen ym. 2001, 13-14; Kostamo 2004, 34; Vuori 2005a, 46-47, 52) Hyvä johtaminen on kokonaisuus. Asioiden johtamisessa ei voi unohtaa ihmisiä, heidän osaamistaan, tarpeitaan tai tunteitaan. Eikä puolestaan ihmisten johtaminen heikennä tulosten saavuttamisen, kannattavuuden, rakenteiden, prosessien tai toiminnan laadun merkitystä. (Kostamo 2004, 34)

Sekä johtaminen että johtajuus tavoittelevat samoja asioita, molemmissa on kyse määräysvallasta, sen käyttämisestä sekä henkilöstön ja organisaation kasvusta ja kehityksestä. (Lindholm 2000, 3) Osaamisen kehittämisen näkökulmasta johtamisen ja johtajuuden avulla tiedosta jalostetaan yhteistä viisautta, jota eri osaajat luovat yhdessä uutta tietoa aikaisemman tiedon, kokemuksen ja ymmärryksen avulla (Vuori 2005a, 37). Rajaa on vaikea vetää, milloin johtaminen muuttuu johtajuudeksi tai mitkä asiat erottavat ja tai yhdistävät johtajuuden ja johtamisen toisiinsa (Lorensen ym. 2001, 11).

### **3. OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Osaamisen johtaminen perustuu parempien toimintatapojen, tuotteiden tai palvelujen ja lopulta organisaation tuloksen parantamiseen. Yrityksen menestyminen ja kilpailukyky perustuvat siis siinä olevaan osaamiseen. Organisaation toimintastrategia määrittää millaista osaamista yritys tarvitsee tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen tehokas käyttö vaatii osaamisen johtamista, joka tarkoittaa osaamisen määrittelyä, arviointia ja suunnittelua. Osaamisen johtaminen vaalii, kehittää, siirtää, uudistaa ja hankkii oikeaa osaamista kaikilla organisaation tasoilla. (Viitala 2007, 170)

#### **3.1 Osaamisen johtamisen historiaa**

Organisaatiot ovat aina pyrkineet löytämään organisaatio- ja johtamisteorioita, jotka takaavat niiden menestyksen. (Moisio 2005, 3; Kivinen 2008, 16) Osaamisen johtamisen alkujuuret löytyvät 50-luvulta Marchin ja Simonin kirjoituksista organisaatioiden kehittymisen oppimisprosesseista. (Viitala 2004, 13) 70-luvulla Bennis ennakoi tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä, kykyä oppia kokemuksesta, hankkia ja hyödyntää tietoa sekä kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesseja (Manka 2003, 6; Viitala 2006, 11). 70-luvun lopulla Christopher Argyriksen ja Donald Schönin oppivan organisaation toimintaa ohjaava teoria nousi ihmisen omista arvoista ja ymmärryksestä sekä ympäristötekijöistä. Ohjaavat teoriat toimivat kehyksinä, jotka auttavat ymmärtämään, tuovat ajatteluun johdonmukaisuutta sekä ratkaisuja toimintaan ja ongelmiin, jotka mahdollistavat oman osaamisen, käyttäytymisen ja käyttöteorioiden analysoimisen. (Viitala 2006, 23-25) Osaamisen johtamisen katsotaan alkaneen kansainvälisesti 80-luvulla ajatuksesta oppiminen tiedon prosessointina. (Troberg 2003, 45-46; Viitala 2004, 13; Kivinen 2008, 16-17, 64).

Ydinosaamisen käsitteen loivat 90-luvulla Prahalad ja Hamel teon ja oppimisen kautta muodostuneelle osaamiselle, jonka avulla organisaatio erottuu kilpailijoistaan, mahdollistaan pääsyn uusille markkina-alueille ja vaikuttaa asiakkaiden kokemaan hyötyyn. Ydinosaaminen-käsitettä jalostaen Stalk kumppaneineen kehittivät strategisten valmiuksien käsitteen. Liiketoiminnan prosessien ja investointien korostaminen

mahdollisti liiketoiminnan yhdistämisen ja rajojen ylittämisen. (Kirjavainen 2003, 64-65; Laakso-Manninen 2003, 29-30) Sanchezin ja kumppaneiden meta-kompetenssi-käsite vuodelta 1996 näki osaamisen ylläpitämisen, kehittämisen ja hyödyntämisen itsessään jo taitona eli osaamisena. Näitä ajatuksia ovat vieneet eteenpäin mm. Sanchez & Heene sekä Doz, Durand ja Thomas, jotka korostavat holistista pätevyys-käsitettä. Yrityksen motivaatio, sitoutuminen ja päämäärätietoisuus sitovat yhteen osaamisen ja sen hyödyntämisen. (Kirjavainen 2003, 65-66)

Suomeen osaamisen johtaminen saapui 1990-luvun lopulla lisääntyen merkittävästi 2000-luvulla. Keskeisenä kysymyksenä olivat, miten organisaatioissa oleva ja uudistuva tieto ja osaaminen saadaan tehokkaasti organisaation käyttöön. (Troberg 2003, 45-46; Kivinen 2008, 16-17, 64). Suomalaisessa keskustelussa ”*knowledge management*” on suomennettu tiedon- ja osaamisen johtamiseksi tai osaamisen johtamiseksi (Kivinen 2008, 18).

### **3.2 Osaamisen johtamisen kuusi koulukuntaa**

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella kuudesta näkökulmasta (kts. taulukko 1. s.16), jossa painotetaan osaamisen johtamisen eri alueita. Taustan monimuotoisuuden vuoksi osaamisen johtamisen käsitteellä ei ole yksiselitteistä muotoa tai mallia. (Kirjavainen 2003, 63-65; Troberg 2003, 46) Yksilöosaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen painottavat yksilö osaamista, sen suunnittelua, kehittämistä ja arviointia. Toimintatavat tukevat henkilöstöjohtamista ja –hallintoa. Osaamista voidaan tarkastella myös organisaation omaisuutena, jossa toimenpiteet liittyvät organisaation strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. (Moisio 2005, 13-14) Organisaation osaaminen voidaan vielä jakaa organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Osaaminen voidaan nähdä myös koko ajan kehittyvänä prosessina, organisaation toiminta itsessään synnyttää osaamista (Kirjavainen 2003, 66-68; Hyrkäs 2009, 52). Koska osaamisen johtamisen tausta on monimuotoista, myös osaamisen määritelmiä ja kuvaamistapoja on monia, riippuen näkökulmasta. Monet organisaatiot rakentavat itse omaan organisaatiokulttuuriin sopivia kuvauksia ja menetelmiä. (Valtiovaranministeriö 2001, 7; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 7-9; Moisio 2005, 13-14; Kivinen 2008, 18) Määrittäminen luo käsityksiä osaamisesta mitattavassa muodossa, jotta osaamista voisi arvioida. (Moisio 2005, 17)

Taulukko 1. Osaamisen kuusi koulukuntaa (Kirjavainen 2003, 64)

Koulukunta	Pääkysymykset	Keskeiset kehittäjät
SHRM (Strateginen henkilöstöjohtaminen)	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoii, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?	Legge, Becker & Gerhart Ulrich & Lake
Intellectual Capital Management (Intellektuaalisen pääoman johtaminen)	Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida ja mitata?	Edvindhsson & Malone
Individual Competence /Skills Management ( <b>Yksilöosaamisen johtaminen</b> )	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?	Dubois, McClelland, Lawler & Ledford, Wood, Wood & Payne
Competencybased Strategic Management ( <b>Kyvykkyyksien johtaminen</b> )	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä?	Prahalad & Hamel, Sanchez & Heene, Stalk, Evans & Schulman
Knowledge management ( <b>Tiedon johtaminen</b> )	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voi hallita?	Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak, Probst, Raub & Romhardt
Learning organization ( <b>Oppiva organisaatio</b> )	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?	Garvin, Pedler, Burgoyne & Boydell, Senge

### 3.3 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation teoria nousee ihmisen omista arvoista, ymmärryksestä ja ympäristötekijöistä (Viitala 2006, 24). Se suuntaa tulevaisuuteen sekä tukee ja kannustaa oppimista ja toimii tavoitteena tai toimintaraamina menestyvälle organisaatiolle. Oppiva organisaatio pyrkii uudistumaan koko ajan ja vaatimukset nousevat toimintaympäristön muutoksista ja kilpailijoiden osaamisesta. Organisaatio käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. (Senge ym. 1999; Ojala 2008, 78-79) Se arvioi itseään ja eri toimintoja, arvioinnin kohteena ovat myös arvot, visio sekä strategia (Taylor 2007, 59; Ojala 2008, 79). Jatkuva tiedon keräämistä ja analysointia organisaatio käyttää avoimesti toiminnan kehittämiseen ja tulevaisuuden näkemysten luomiseen. Tulevaisuuden kuva määrittää osaamistarpeita,



joihin pyritään kehittämällä ja hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista. (Ojala 2008, 79-80) Koska aikuinen ihminen oppii yhteisönsä kanssa reflektoidulla käytännön työtä, oppiva organisaatio hyödyntää oppimisprosesseja, jotka tuottavat osaamista käytännön asiantuntemuksen avulla. Se vaatii henkilöstöltä itseohjautuvuutta, kokemusta, ongelman ratkaisukykyä sekä valmiutta jatkuvaan muutokseen sekä organisaatiokulttuurin kohdentamista yksilöistä kollektiivisuuteen. (Taylor 2007, 59-60)

Oppivalla organisaatiolla on määritelty yleisiä periaatteita, joita ovat: 1. Kaikille selkeä tehtävä ja tavoite, 2. Yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia, 3. Asiakaslähtöisyys ja tarpeiden ennakointi, 4. Yhteiset toimintatavat ja yksilön osaamisen hyödyntäminen organisaation oppimisen kannalta, 5. Organisaatiossa tarvittavien muutosten toteuttaminen ja seuranta, 6. Omasta ja toisten toiminnasta oppiminen, onnistumisten ja epäonnistumisten arviointi yhdessä, 7. Jatkuvan parantamisen kulttuuri, 8. Osaamisen vahvistaminen tulevaisuuteen ennakoiden, 9. Kekseliäisyyteen ja kokemukseen kannustaminen, 10. Kyseenalaistamisen salliminen ja kysymiseen kannustaminen, 11. Monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen, 12. Osaamisen ja sen jakamisen arvostaminen ja palkitseminen. (Ojala 2008, 79-80)

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Peter Sengen oppivan organisaation teoriaa, joka soveltuu organisaatioihin, joissa ihmiset pyrkivät itseään motivoiviin päämääriin ja vaalivat osaamista. Oppiva organisaatio perustuu käyttäytymis- ja sosiaalipsykologiaan, joista johdettujen periaatteiden avulla organisaatio voi hankkia haluttuja taitoja tai osaamista. Oppiva organisaatio nojaa viiteen periaatteeseen, systeemiajatteluun, henkilökohtaiseen kasvuun, alitajuntaisten toimintamallien tietoiseen muuttamiseen, jaettuun visioon sekä tiimioppimiseen. (Senge 1990)

Oppivan organisaation viisi periaatetta ajattelevat kuinka me ajattelemme, mitä todella tahdomme, kuinka voimme olla vuorovaikutuksessa ja oppia toisilta. Menetelmän tarkoitus ei ole luoda oppivaa organisaatiota, vaan tukea oppimismenetelmiä, jotka tukevat kokemusten ja tekemisen kautta oppimista. Sengen (1990) käsityksen mukaan johtaminen luo mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle, jonka avulla henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja sen kehittämiseen. (Senge 1990, 11, 280)

### 3.4 Ihmiskäsitys osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtamista palveleva esimiestyö nousee ihmisyyden ymmärtämisestä. Nykyistä humanistisemman johtamisajattelun avulla rakennetaan yhteisöjä, joissa ihmiset sitoutuvat mielekkäinä pitämiinsä tavoitteisiin ja ovat valmiita työskentelemään ahkerasti niiden saavuttamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 133)

Ihmisten johtaminen on aina haaste. Ihminen tulisi nähdä ja kokea ajattelevana ja tietävänä sekä tuntevana ja tahtovana ihmisenä, jolla on arvoja, tuntemuksia, aikomuksia, haluja, toiveita ja unelmia. Ihmisyyden syvempi ymmärrys on perusedellytys ihmisten johtamisen kehittämiseksi. Ihminen nähdään kokonaisvaltaisena toimijana, osana toimintaympäristöään. Ihmisyyttä tulisi tutkia käyttäytymisen kautta huomioiden tietoisuuden tila, tilannekohtaiset tekijät sekä ihmisen fyysisyyteen liittyvät tekijät. Käsitys ihmisten johtamisesta syvenee ja laajenee, kun organisaatiossa ymmärretään ja otetaan huomioon, että työntekijät toimivat oman moninaisen ymmärryksensä pohjalta. Ihmisen ymmärrys koostuu faktatiedon lisäksi arkipäivän tiedoista, kokemuksista, tunteista, intuitiosta, tahdosta ja subjektiivisista näkemyksistä. Kun ihminen ymmärretään kokoajan kehittyvänä, ymmärretään myönteisen palautteen, rohkaisemisen ja palkitsemisen suuri merkitys ihmisen työsuoritukselle ja kehittymiselle (Troberg 2003, 52-54)

### 3.5 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamista johdetaan oikeaan suuntaan strategisen resurssin tavoin (Ojala 2008, 81). Osaamisen johtaminen on suunniteltua toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista, jonka avulla pyritään organisaatioiden menestykseen. Huomio kohdistuu osaamistarpeiden ennakointiin, tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä oppimisen ohjaamiseen. Tärkeintä on organisaation työntekijöiden osaamisen tason vaaliminen ja parantaminen sekä osaamisen oikea hyödyntäminen ja kohdentaminen, jossa yksilön osaaminen ja oppiminen sidotaan organisaation tavoitteisiin. (Viitala 2006, 14 ja 2007, 170)

Osaamisen johtaminen selvittää, mitä osaamista organisaation visio ja siitä lähtevä perustehtävä vaatii nyt ja tulevaisuudessa. Samalla huomioidaan mm. uuden

teknologian tuomat mahdollisuudet, rakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen sekä määrittellään tehtävät, jotka organisaation on joka tapauksessa hoidettava ja ennakoitaan tehtäviin vaikuttavat muutokset. Tulevaisuuden osaamistarveselvityksen jälkeen tarkastellaan osaamisen nykytilaa, poistuvaa osaamista sekä mikä osaamisesta on sellaista, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Selvitysten jälkeen tarkastellaan nykyisen ja tulevan osaamisen eroja ja valikoidaan keinot tulevaisuuden osaamisen hankkimiseksi. (Wilska & Sääskilahti 2003, 22-23) Lisäksi varmistetaan, että osaajat ovat motivoituneita käyttämään ja siirtämään osaamistaan organisaation hyväksi. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 8; Moisio 2005, 12) Organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa siitä, mitä organisaatiossa pitäisi tietää ja osata sekä miten osaaminen parhaiten kehittyy. (Viitala 2006, 14)

Vastuu osaamisen johtamisesta on ylimmällä johdolla ja yksiköiden esimiehillä, mutta sen onnistuminen vaatii kaikkien organisaation jäsenten osallistumista. Ylin johto vastaa organisaation visiosta ja strategiasta, jotka ohjaavat tehtävien määrittelyä ja niiden uudelleen organisointia myös osaamiseen liittyen. Yksiköissä osaamisen johtaminen on päivittäisjohtamista, henkilöstön ja tiimien tavoitteiden sopimista, seuranta ja tukea tulos- ja kehityskeskustelujen avulla. Osaamisen siirtämisen käytännön keinot sekä sille myönteisen ilmapiirin ja asenteen luominen ovat esimiesten vastuulla. (Wilska & Sääskilahti 2003 25-26; Viitala 2007 172). Arkinen tulkinta osaamisen johtamisesta nähdään monesti osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana (Viitala 2006, 194). Yksikkötasolla määritetään tehtävien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen, arvioidaan olemassa olevaa osaamista ja laaditaan kehityssuunnitelmat. (Viitala 2007, 172)



Kuva 1 Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (mukaellen Viitala 2007, 172)

Osaamisen johtamista voidaan kuvata prosessina, jossa taustalla toimii organisaation strategia, toimintamallit ja periaatteet. Se sisältää kaikki rakenteelliset ratkaisut ja työkalut, jotka tukevat osaamista, hyödyntämistä ja kehittymistä. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 14; Viitala 2006, 193; Kivinen 2008, 102) Prosessi toteuttaa ja jakaa osaamista tietoisesti myös työntekijöiden vaihtuessa. Keskeistä on toiminnan tarkoituksen, tavoitteiden sekä niihin pääsemiseksi tarvittavan merkityksellisen tiedon ja kriittisen osaamisen selkeys kaikilla organisaation tasoilla, jonka avulla selviää, millaista tietoa ja osaamista on kehitettävä ja miten. (Kivinen 2008, 102-103)

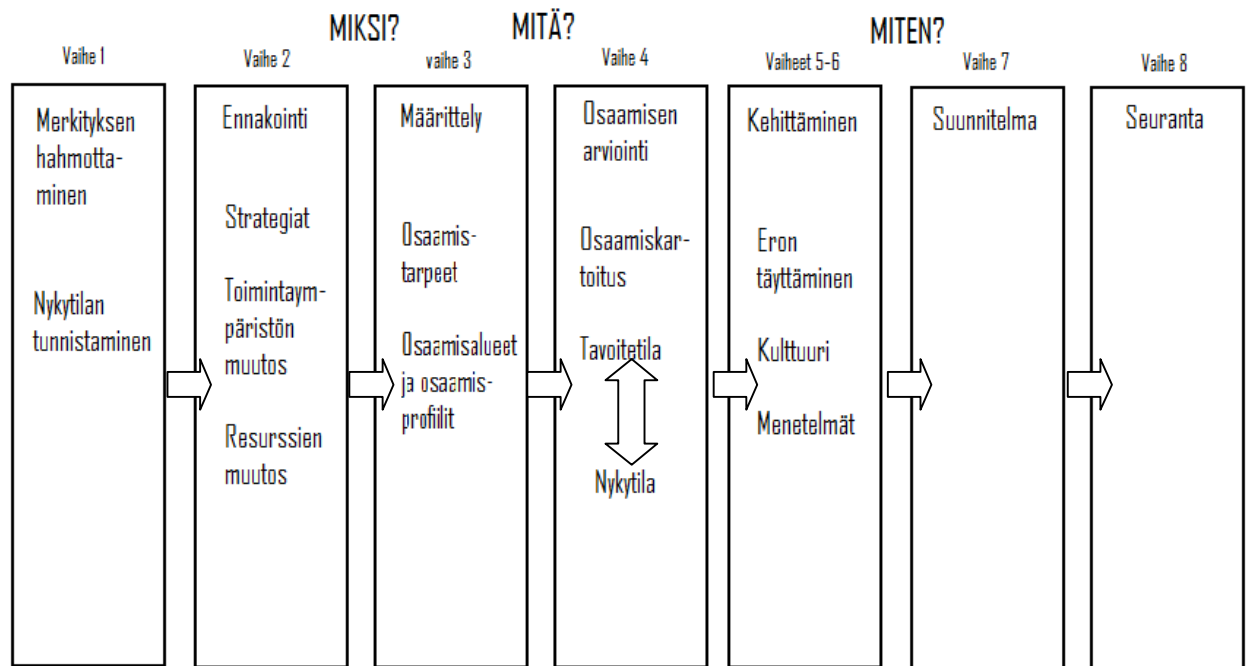
Osaamisen johtamisessa pyritään käytössä olevan osaamisen lisäämiseen. Mikäli työntekijän todellinen osaaminen ei vastaa työssä tarvittavaa osaamista, syntyy osaamisvaje, jota pyritään täyttämään erilaisin keinoin. Osaamisen puutteet heikentävät työnhallintaa ja voivat aiheuttaa työuupumusta. Mikäli taas työntekijällä on osaamista enemmän kuin työn vaatimukset odottavat, saattaa työntekijä turhautua. Turhautumista voidaan välttää hyödyntämällä työntekijän käyttämätöntä osaamista eli ns. osaamisvarantoa muualla organisaatiossa. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 19-20)

Osaamisen johtaminen ei ole vain tiedon ja taidon johtamista. Työntekijän käytössä olevaan osaamiseen vaikuttavat oleellisesti työntekijän työmotivaatio, halu käyttää

todellista osaamistaan. Käsitys organisaation tehtävästä ja omasta roolista ohjaa työntekijää luomaan ne suhteet, jotka tuovat hänelle työssä tarvittavat tiedot ja lopulta saavat menestymään. Henkilökohtaisen tehtävä- ja roolikäsityksen selkeys ratkaisee, miten johdonmukaisesti henkilöt kartuttavat tietojaan ja taitojaan organisaation hyödyksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 226; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 19-20, 24) Motivaatio kumpuaa sekä organisaation motivointikeinoista että työntekijän arvomaailmasta. (Kauhanen 2006, 143-144)

Erona perinteiseen koulutussuunnitteluun, jossa lähtökohtana ovat havaitut puutteet nykyosaamisessa ja koulutettavien omat henkilökohtaiset kiinnostukset, osaamisen johtaminen ennakoi tulevaisuutta johtaen osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti. Se hyödyntää systemaattista organisaation ja sen henkilöstön osaamisen ja kehittämisen arviointia toiminnan tavoitteita reflektoiden. Osaamisen johtaminen varmistaa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman säilymisen ja kehittymisen sekä parantaa työyhteisön työkykyä ja sitoutumista sekä henkilöstön muutosvalmiutta. Osaamisen johtaminen on erityisen tärkeä organisaation muutostilanteissa, muutoksen johtamisessa ja ongelmatilanteiden ratkomisessa. Vahva osaaminen ja myönteiset kokemukset itsensä kehittämisestä parantavat kehittämistyöhön motivoitumista ja organisaation uudistamista. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 22-23)

Osaamisen johtaminen on pitkä oppimisprosessi, jossa aluksi käytetään muutamia osaamisen johtamisen menetelmiä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelua tai osaamiskarttaa. Prosessiin voidaan kuvata kahdeksan vaihetta (kts. kuva 2, s. 23). Parhaimmillaan prosessissa päästään viimeiseen vaiheeseen, jossa osaamisen johtamiseen luodaan kokonaisvaltainen järjestelmä, jota seurataan ja analysoidaan. Prosessi kehittyy jatkuvasti, koska sen vaiheet tukevat toisiaan. (Viitala, 2006, 194)



Kuva 2 Osaamisen johtamisen prosessi (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 14)

Osaamisen johtaminen on strategista toimintaa. Prosessissa määritellään 1. ketä ja miten osaamiseen liittyvät asiat koskevat, 2. ketkä johtavat ja miten, 3. miten osaamisen johtaminen sisällytetään organisaatioon, 4. keiden kanssa ja kenen avulla työntekijä osaamisestaan vastaa sekä 5. kenen teot vaikuttavat osaamiseen. Eri tahoilla tehtävät työt ovat sidoksissa toisiinsa. Myös organisaatorakenteella, tehtäväkokonaisuuksilla ja työnkuvilla on merkitystä osaamisessa ja sen kehittämisessä. Ihminen tarvitsee motivoituakseen osaamista hyödyntävän, kehittävän ja laajentavan työn. Oikea palkitsemisjärjestelmä sekä arviointi kannustavat osaamisen kehittämiseen. ”Mututuntuma” työntekijöiden ja organisaation osaamisesta ei riitä, tarvitaan välineistöä sekä tietoa. Osaamisen johtamisen prosessi kehittää itse välineistöä osaamisen johtamiselle. Välineistö voi olla tietoa tai – tietojärjestelmiä, aikatauluja, käsikirjoja, lomakkeita, kartoituksia tms. (Viitala 2006, 195-197)

Osaamisen johtamisen prosessista muotoutuu järjestelmä, joka huolehtii itse itsestään ja pitää huolen osaamisestaan. Se rytmittää organisaation tapahtumia ja jäsentää päätöksentekoa. Osaamisen johtaminen voidaan sisällyttää organisaation ja yksikön vuosikelloon, jolloin osaamisen johtaminen huomioidaan muiden toimintojen ohessa. Koordinoinnin apuvälineenä vuosikello on prosessin alussa toimiva apuväline, jonka

avulla osaamisen johtaminen otetaan huomioon muussa johtamisessa ja siihen liittyviä asioita ja välineitä voi lisätä asia kerrallaan. (Viitala 2006, 194-197)

#### **4. OSAAMISKARTTA**

Osaamiskartta toimii osaamisen mittaajana, vaatimustasona sekä antaa kuvan nykyisessä osaamisessa olevista kehittämistarpeista. Ymmärtääkseen osaamisen kokonaisuutta, tulee kyetä erottelemaan erilaiset osaamiset ja niiden tasot käsitteellisessä muodossa, koska osaamista on erilaista ja eritasoista. (Boyatsis 1982, 23-25) Osaamiskartta toimii osaamisen arvioinnin tukena, rekrytoinnissa, perehdytyksessä, urasuunnittelussa, itsearvioinnin tukena, palkitsemisessa ja kannustamisessa ja siitä saadaan väline osaamisesta käytävään keskusteluun, rajaa osaamisen kehittämistä ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia sekä helpottaa kehitystoimien arviointia. Osaamiskartta laaditaan joko koko organisaation kattavaksi, yksilö-, yksikkö-, tiimi- ja ammattiryhmäkohtaiseksi tai jonkin erikoisosaamisen mittariksi. (Hätönen 2007, 9-11)

Substanssiosaamisen lisäksi työtehtävän hoitaminen vaatii yleistä tietoa organisaation prosesseista, tuotteista, palveluista ja menetelmistä sekä kenelle palvelua tai tuotteita tarjotaan. Osaamisen elementit painottuvat eri työtehtävissä eri tavalla ja osaamiseen sekä työn hallintaan vaikuttavat yksilön omat arvot ja asenteet. Hyvä ja uusiutuva osaaminen myötävaikuttaa hyviin työsuorituksiin ja tuloksiin sekä työtyytyväisyyteen. (Piili 2006, 108-109) Osaamiskartan suurin hyöty on osaamisen tunnistaminen ja strategisen osaamisen löytäminen (Wilska & Sääskilahti 2003, 29). Robbinsin ym. (2001, 192) mukaan osaamiskartan avulla varmistetaan, että jokaisella työntekijällä on taitoa hoitaa tehtävänsä edes minivaatimusten tasolla. Samalla kartoitetaan organisaation kaikilla tasoilla olevaa osaamista ja pyritään erottamaan joukosta erityisasiantuntijuudet. Esimiehen osaamisen mittaamisella pyritään löytämään organisaatiosta mahdolliset kyvykkäät johtajat nyt ja tulevaisuudessa. (Robbins, Bradley & Spicer 2001, 192-193)

#### 4.1 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin tarkoitus on saada selville, millaista osaamista organisaatiossa on ja miten sitä pitäisi kehittää tulevaisuuden osaamistarpeita vastaaviksi. Yrityksen osaamista kuvataan teknisin, tiedon ja osaamisen välittämiseen ja varastoitumiseen, tarkoitettujen järjestelmien avulla. Organisaation järjestelmien ja rakenteiden avulla yksilöiden osaamista ja ammattitaitoa ylläpidetään, esimerkiksi säännöllisin osaamisen kartoituksin. Sen lisäksi tarvitaan järjestelmiä ja rakenteita, joiden avulla osaamista ja tietämystä hyödynnetään. Tämä tarkoittaa prosesseja ja rakenteita, jotka pakottavat yksilöt jakamaan osaamistaan yhteistyön kautta. Toimintamallien avulla osaaminen siirtyy osaavalta kokemattomalle yksilölle ja keinojen avulla luodaan uutta osaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 158-159)

Arvioinnin tarkoituksena on saada tietoa organisaation henkilöstön osaamisesta ja se koskee työntekijän tietoja, taitoja ja osaamista. Osaamisen arvioiminen auttaa hyödyntämään osaamista käytännön työssä. (Ranki 1999, 68-70) Osaamista arvioidaan usein esimiehen ja alaisen kesken ja usein arviointi koetaan henkilökohtaiseksi ja arkaluontoiseksi tilanteeksi, jossa on kyse alaisen arvostuksesta. Arvioinnin luotettavuutta lisää jokaisen osapuolen kanssa tehty selvitys arvioinnin tarkoituksesta sekä siitä saatavasta hyödystä. Arviointi on mahdollista suorittaa myös työyhteisön yhteisenä arviointina kuvaamaan erilaisen osaamisen kokonaisuutta ja niiden yhdistelmää. (Piili 2006, 110) Arvioinnista tulee myös aina luotettavampi, mikäli arviointitietoa saadaan useammalta henkilöltä (Piili 2006, 110; Hätönen & Muukkonen 1999, 16-19), esimerkiksi kollegoilta, alaisilta ja esimiehiltä tai sidosryhmiltä ja yhteistyökumppaneilta. (Hätönen & Muukkonen 1999, 18-19)

Osaamisen arviointi voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskusteluissa, itsearviointin, kyselyjen ja haastattelujen avulla. Organisaatiokohtaiset mittarit helpottavat arviointia, kun niiden pohjana ovat organisaation osaamisalueet, joita verrataan organisaatiossa sovittuihin tavoitemäärittelyihin ja vaatimuksiin. (Piili 2006, 110) Mittaamisen tavoitteena on tehdä tieto ja osaaminen näkyväksi sekä näyttää suuntaa kehittämiselle (Ranki 1999, 48-49). Myös organisaation asenteet ja arvot saavat julkisen muodon (Hätönen 2007, 9-11). Arvioinnissa saattaa nousta esille osaamista, joka on luokittelujen



ulkopuolella, mutta on tarpeellista osaamista joko nyt tai tulevaisuudessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119; Piili 2006, 110)

#### **4.2 Osaamiskartan laatiminen**

Osaamiskartan tarkoitus on selvittää, millaista osaamista eri tehtävissä vaaditaan (Ranki 1999, 48-49) sekä millainen on osaamisen nykytilan ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ero. (Wilska & Sääskilahti 2003, 29; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 14-15; Viitala 2005, 155; Hätönen 2007, 9) Koska osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssi (Ojala 2008, 50) ja tärkeä osa organisaation menestymistä (Lönqvist & Mettänen 2003, 29; Kauhanen 2006, 139), osaamistarpeiden määrittely johdetaan organisaation strategiasta. Se tarkoittaa vision, strategian ja tavoitteiden konkretisoimista. (Viitala 2005, 61; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 14; Piili 2006, 106) Organisaation strategiaan ja visioon vaikuttavat yhteiskunnan asettamat vaatimukset toiminnalle sekä markkinatilanne, kilpailu ja alan kehityssuunta. Organisaation sisäisinä tekijöinä strategiaan vaikuttavat arvot, tavoitteet, toiminta sekä pelisäännöt ja organisaatiokulttuuri. (Kauhanen 2006, 143; Piili 2006, 106-107) Osaamiskartta luodaan organisaation yhteiseksi näkemykseksi osaamisesta, jota organisaatiossa on. Sen avulla kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät mitä osaamisella ja käsitteillä tarkoitetaan. (Hätönen 2007, 9-11)

Osaamiskartta voidaan laatia ja hyödyntää nykytilan kuvaamiseen, jonka vierelle laaditaan toinen kriittiset tekijät ja tulevaisuuden osaamistarpeet kuvaava valikoima. Uuden osaamisen kuvaaminen vie aikaa, mutta toimii pohjana tulevaisuuden suunnittelussa ja kehittämistarpeiden kartoittamisessa. Osaamista voi kuvata myös strategialähtöisesti määrittämällä organisaation tulevaisuuden menestystekijät sekä niiden edellyttämä osaaminen. Kokonaisuudessaan osaamiskartta muodostetaan kuvaamaan sekä nykyistä että tulevaisuuden osaamista. (Hätönen 2007, 9-11)

Osaamiskartan laadintaprosessi kehittää organisaation ja henkilöstön oppimiskykyä. Prosessissa muutetaan organisaation visio ja strategia konkreettisiksi osaamistarpeiksi, jonka aikana synnytetään kuvaa tulevaisuuden osaamistarpeista ja osaavan henkilöstön merkityksestä. Esimiehen ja johdon tuki on prosessin onnistumisen kannalta merkittävä. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 26-27)

Johdon tehtävänä on avata strategia ymmärrettävään muotoon, joka mahdollistaa tavoitteiden konkretisoimisen osaamistarpeiksi. Osaamistarpeita voi kuvata myös hyödyntämällä kuvausta perustehtävästä ja sen sisällöstä. Miksi olemme olemassa? Millainen on asiakaskuntamme nyt, entä tulevaisuudessa? Muuttuvatko asiakkaidemme tarpeet ja vaatimukset? Millaisen osaamisen avulla vastaamme vaatimuksiin? Osaamiskarttaprosessissa mietitään osaamisen näkökulmasta myös, mitä osaamattomuus merkitsee sekä työntekijän, työnantajan että asiakkaiden näkökulmasta, miten osaamista kehitetään ja miten osaamista siirretään työntekijältä toiselle. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 29-30)

Osaamiskartan laatimisprosessin voi suorittaa kahdella tavalla, joko ”valkoisen paperin tekniikkaa” käyttäen tai hankkimalla ja muokkaamalla valmis osaamiskartta organisaation tarpeisiin sopivaksi. (Hätönen & Muukkonen 1999, 46; Viitala 2005, 120-121) Itse laadittu kartta on haasteellisempi, mutta se vastaa paremmin organisaation tilanteisiin ja tarpeisiin (Hätönen & Muukkonen 1999, 46). Osaamiskartan laatiminen aloitetaan kuitenkin tarkastelemalla organisaation visiota, strategiaa, tavoitteita sekä organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja siten osaamiskartan osaamisvaatimuksiin ja osaamista edistävään kulttuuriin. Osaamiskartta nähdään organisaatiokohtaisena, koska organisaatioiden toiminta ja tavoitteet eroavat toisistaan ja niillä on omat erityispiirteensä (Sydänmaanlakka 2000, 122; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 14-15)

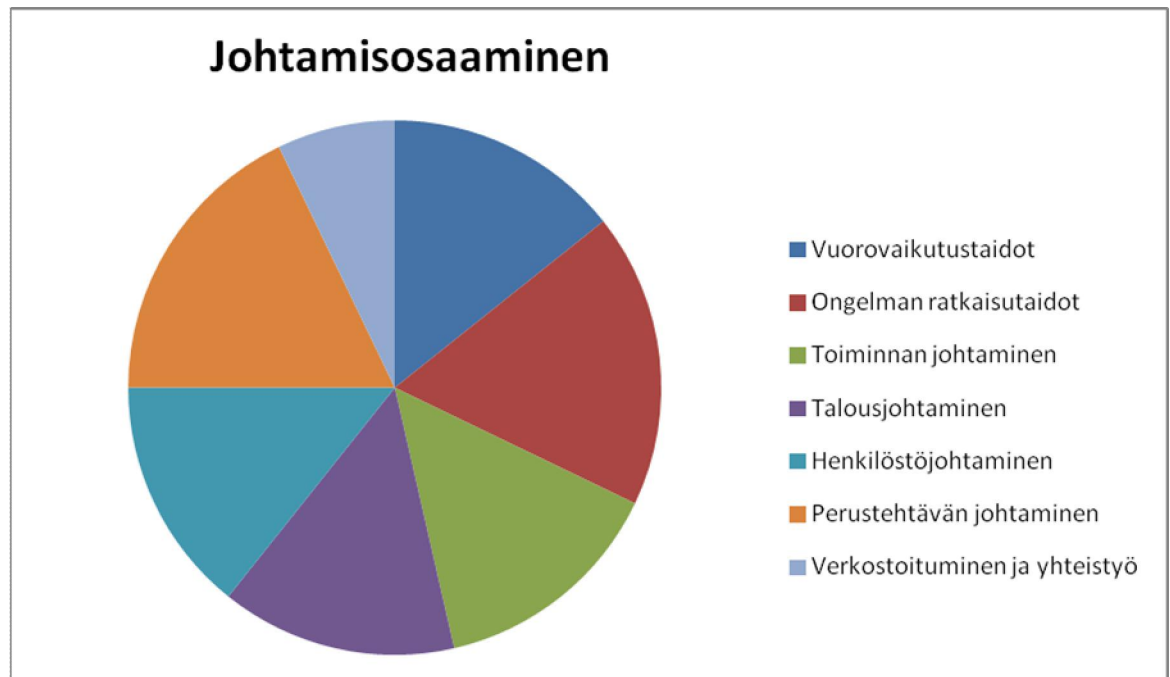
Prosessissa tarkastellaan osaamistarpeita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Osaamistarpeiden ennakointi on ympäristön, palvelutarpeen ja tarjonnan sekä organisaatioiden sisäisten muutosten huomioimista. Muutoksia aiheuttavia tekijöitä voivat olla lainsäädännössä tai asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset (määrä, taustadiagnoosi tms.), eläkkeelle siirtyvät työntekijät, uusien työntekijöiden rekrytointi, organisaation muutokset (laajentaminen, supistaminen, uudelleen järjestäminen jne.) (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 30)

Osaamistarpeet määritellään tulevaisuuteen suuntaaviksi ydinosaamisalueiksi, jotka pilkotaan vielä konkreettisemmiksi mitattaviksi osaamisiksi. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 34-35) Osaamistavoitteet ovat strategian perusta, koska osaamisen avulla luodaan strategiaa, mikä on mahdollista, mitä osataan. (Ranki 1999, 42)

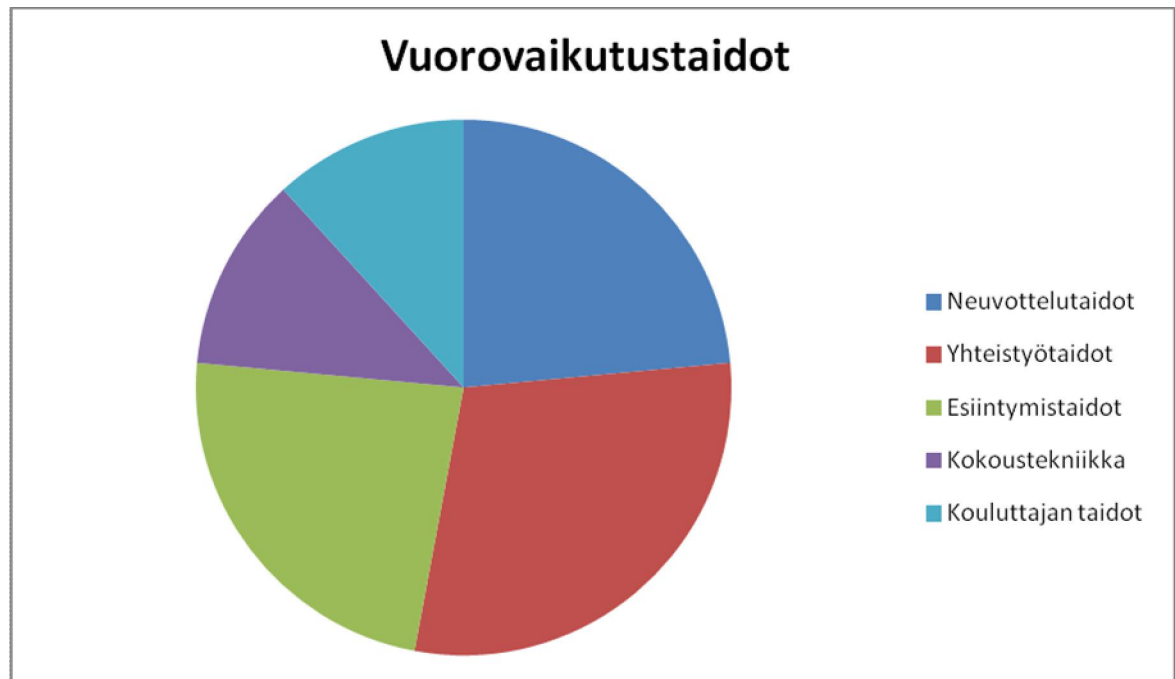
Organisaatiossa selvitetään ydinsaamisalueet eli mitkä asiat ovat tärkeitä hallita hyvin tavoitteen saavuttamiseksi. (Viitala 2005, 61-65; Piili 2006, 106-108) Työn täysipainoinen hoitaminen voi vaatia useiden osa-alueiden hallintaa, joten ydinsaamisalueita voi olla useita yhtä työtehtävää kohden. (Piili 2006, 107-108)

Osaamisalueita voidaan kuvata erilaisin keinoin. Hätönen (1998, 36 & 2000, 35-36) käyttää osaamisympyrää, johon kuvataan ydinsaaminen. Ympyrän avulla voidaan kuvata ydinsaamisen suhteita sekä painopistettä (Kuva 1.). Seuraavassa vaiheessa ydinsaaminen pilkotaan pienempiin osiin, joka konkretisoi ydinsaamisen sisältöä tarkemmin (Kuva 2). (Hätönen 2000, 35-36; Helakorpi 2006, 51)

Kuva 3. Johtamisen ydinsaamisalueet (Esimerkkinä käytetty Hätönen 2000, 35)



Kuva 4 Ydinosaamisen sisällön konkretisointi (Esimerkkinä käytetty Hätönen 2000, 36)



Osittaminen toimii välineenä kuvata työn sisältöä ja antaa tietoa, miten osaamista tulisi kehittää. (Helakorpi 2006, 51) Ydinosaamisalueet muodostavat rungon, jota osaamisalueet täydentävät ja kuvaavat (Hyppänen 2009, 105). Osaamiskartan laatimisessa voi hyödyntää työryhmätyöskentelyä sekä toimintaympäristön ja henkilöstön arviointeja (Ranki 1999, 43). Ydinosaamisalueita voidaan johtaa teoriasta, tieteellisistä tutkimuksista sekä käytännöstä. Lomakkeen pätevyys riippuu siitä, kuinka tarkasti väittämät ja kategoriat kuvaavat käytäntöä. (Hätönen & Muukkonen 1999, 48) Tutkimuksissa on hyödynnetty kirjallisuuskatsauksia, haastatteluja tai asiantuntijoista koottujen paneelien osaamista, joiden avulla määritetään ydinosaamisalueita sekä kuvataan tarvittavaa osaamista. Johtamisosaamiseen liittyviä ydinosaamisalueita määritteleviä tutkimuksia käsitellään luvussa 5. Johtamisen ydinosaaminen.

Osaaminen lähtee tiedosta ja taidosta, johon liittyy inhimillinen ja yksilöllinen kasvu sekä yhteisöllinen työstäminen ja oppiminen, ja se kehittyy näiden elementtien vuorovaikutuksessa. Osaamista voidaan arvioida asettamalla erilaisia tasokuvauksia. (Helakorpi 2006, 56) Osaamisen mittaamiseen luodaan arviointiasteikko, joka yksinkertaisimmillaan on kahden asteikon mittari, osaan – en osaa. Mittari voi olla myös useamman asteen mittari, esimerkiksi 1-5. Jokainen mitta-asteikon arvo määritellään sanalliseen yhdenmukaiseen ja ymmärrettävään muotoon.

Arviointiasteikon voi laatia myös sanalliseen muotoon ja käyttää sekä numeraalista, että sanallista muotoa. (Hätönen 1998, 37-38; Ranki 1999, 50-51; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 37-38) Numeraalinenkin asteikko tarvitsee tuekseen ainakin esimerkkikuvauksen, muutoin osaamisen arvioiminen tapahtuu yksilöllisistä näkökulmista ja vaatimuksista. Yhteisesti määritetyt tavoitteet ja tasokuvaukset helpottavat arviointia. (Piili 2006, 110-111) Tarkat ja yksiselitteiset arviointiasteikot toimivat luotettavammin kuin yleisarviot (Hätönen & Muukkonen 1999, 46-47). Tärkeää on huomioida, että jo taso 1 on aina positiivista osaamista. Arviointiasteikon avulla osaamista voidaan arvioida perusosaamisesta huippuasiantuntijaan, samalla yhtenäistetään organisaation ajatuksia ja määritelmiä osaamistasoista ja -vaatimuksista. Laajemman asteikon avulla kyetään huomioimaan enemmän osaamisasteita, eivätkä arviointivirheet vaikuta lopputulokseen. Laajempi asteikko motivoi myös kehittymään. (Hätönen 1998, 38; Hätönen & Muukkonen 1999, 48)

Mittaamisen ja mittariston tarkkuus riippuu sen käyttötavasta, onko tavoitteena saada yleiskuva ydinosaamisesta strategiseen suunnitteluun, kartoitetaanko yleisesti organisaation osaamisriskejä vai laaditaanko yleistä tai henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa. Osaamiskartta on subjektiivinen näkemys arvioitavan osaamisesta, joten se kannattaa laatia mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helposti tulkittavaksi. (Ranki 1999, 50-51)

#### **4.3 Osaamisprofiili**

Osaamisalueista voidaan muodostaa osaamisprofiili, joka kuvaa työntekijän tai työryhmän osaamisvaatimuksia ja niille asetettua tavoitetasoa. Osaamisprofiili muodostuu osaamisten ja tavoitetasojen yhdistelmästä ja mahdollistaa organisaation osaamiskokonaisuuksien yhdistelemisen ja sijoittamisen. (Hätönen 2004, 35) Tietoa henkilöstön osaamisesta on mahdollista koota myös osaamisrekisteriin (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 251).

Tavoitetaso määritellään työn ja työyhteisön näkökulmasta tulevaisuuden tavoitteisiin. Se kannattaa määritellä työryhmäkohtaisesti tai ammattiryhmäkohtaisesti, jossa kaikille samaa työtä tekeville tai saman peruskoulutuksen saaneille määritellään yhteinen tavoitetaso. Profiileja voi myöhemmin yksilöllistää. (Hätönen 1998, 38-39; Ahvo-

Lehtinen & Maukonen 2005, 37) Eri osa-alueille voidaan myös muodostaa erilaiset tasovaatimuksen toimenkuvan osaamisvaatimusten mukaan (Helakorpi 2006, 48). Osaamisprofiilin määrittelyssä täytyy huomioida työntekijöiden tehtävät, mitä kaikkea tarvitsee osata. Onko kaikkien hallittava kaikki osaamisalueet, vai riittääkö erilainen osaamistaso tai erilaiset osaamisvaatimukset työntekijöiden kesken. Osaamisen tavoite tasot kannattaa sopia työyhteisön kanssa yhteistyössä. (Hätönen 1998, 37; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 37) Samoista osaamisalueista voidaan laatia eri henkilöstöryhmille erilaiset tavoiteprofiilit. (Hätönen 1998, 37)

Kun osaamiskartan ydinosamiset ja konkreettiset osaamiset, arviointiasteikko sekä tavoiteprofiilit on kuvattuna, arvioidaan henkilöstön osaamisen nykytila (Hätönen 1998, 39).

## **5. JOHTAMISOSAAMINEN**

Johtaminen kytkeytyy aina suhteessa toimintaympäristöön, tehtävän sisällön määrittely tapahtuu siihen peilaten. Ympäristöstä tai erikoisalasta riippumatta johtaminen sisältää samanlaisia johtamisosaamisvaatimuksia, mutta toimintaympäristön ja ammattilaisten suhde työhön ja johtajaansa on kulttuurisesti erilainen. Johtamisosaaminen mahdollistaa parhaan mahdollisen palvelun tarjoamisen, jonka avulla eri osaajat luovat uutta tietoa ja osaamista aikaisemman tiedon, kokemuksen ja ymmärryksen kautta. (Vuori 2005a, 20, 37, 45; vrt. Katz 1955)

### **5.1 Johtamisosaaminen kansallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta**

Johtamisosaamisen jäsentelyssä, varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, on käytetty paljon Robert L. Katzin vuonna 1955 julkaisemaa mallia, jossa johtamisosaaminen on jaettu kolmeen luokkaan, käsitteellisiin eli teoreettisiin tietoihin ja taitoihin, sosiaalisiin ihmissuhdetaitoihin sekä teknisiin taitoihin. (Narinen 2000, 14; Lorensen ym. 2001, 16;

Sinkkonen & Taskinen 2005, 96) Katzin mallia ovat vuosien kuluessa laajentaneet, mm. Chase (1994), Longest (1998) sekä Robbins, Bradley & Spicer (2001).

Käsitteellinen tieto on kokonaisuuden hahmottamista, kykyä tarkastella erilaisten toimintojen vaikutusta toisiinsa ja kuinka muutos yhdessä ketjun osassa vaikuttaa kaikkeen. Käsitteellinen osaaminen on myös ymmärtämystä nähdä organisaatio osana kansallista järjestelmää. Sosiaaliset ihmissuhdetaidot tarkoittavat taitoa tehdä työtä ihmisten kanssa, luoda yhteistyötä työryhmässä ja olla osana työryhmää. Tekniset taidot tarkoittavat oman alan asiantuntemusta ja siihen liittyvien työtapojen ja prosessien ymmärtämystä sekä alan erityistä tietoa, analyttisiä taitoja sekä työkalujen ja tekniikoiden käytön hallintaa. (Katz 1955, 33-42) Linda Chase (1994, 57-59) johtamistutkimuksen tulos otti huomioon sekä taloudelliset taidot että johtamistaidot tärkeäksi osaksi johtamista. Beaufort Longestin (1998, 115-135) tutkimukset toivat mukaan terveystaloudellisen ja liiketaloudellisen näkökulman. Robbins, Bradley ja Spicer (2001) sovelsivat tutkimuksessaan Katzin johtamisosaamisen luokittelua lisäämällä siihen toimialan vaatimat erityistaidot, tarkoittaen niillä toimialan klinisiä prosesseja sekä terveydenhuollolle ja organisaatiolle ominaisia piirteitä. (Robbins ym. 2001, 188)

Taulukko 2 Johtamisosaaminen Katzin (1955) mallia mukaellen

	Tekijä			
	Katz 1955	Chase 1994	Longest 1998	Robbins ym. 2001
Johtamis en ydin- osaamine n	Käsitteelliset eli teoreettiset tiedot ja taidot	Käsitteelliset taidot	Käsitteelliset taidot	Käsitteelliset ja analyttiset taidot
	Sosiaaliset ihmissuhdetaidot	Sosiaaliset taidot	Kommunikaatio, yhteistyö- ja poliittiset taidot	Ihmissuhdetaidot ja tunneälykyys
	Tekniset taidot	Tekniset taidot	Tekniset taidot	Tekniset taidot
		Johtamistaidot	Hallinnointitaidot	
		Taloudelliset taidot	Liiketoimintataidot	
			Substanssiosaaminen	Toimialan erityisvaatimukset

Edellä mainitun jaottelun lisäksi eri tutkimukset jo 70-luvulta alkaen ovat pyrkineet selvittämään tehokkaan johtajan käyttäytymismallien avulla johtajan osaamisalueita.

McClelland totesi 70-luvulla johtamisominaisuuksien sekä taitojen olevan yhteydessä työmenestykseen. (Boyatsis 1982, 62 vrt. myös Duffield, Roche, Blay & Stasa 2010, 25; Virtanen 2000, 334) Johtamisosaamisen on myös tutkittu olevan yhteydessä hoidon laatuun, organisaatiokulttuuriin, ilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä työn ja toiminnan tehokkuuteen. (Duffield 2010, 24-25, vrt. Upenieks 2003), jonka vuoksi johtamisosaamisen mittaaminen ja kehittäminen on tärkeää.

McClellandin tutkimuksien perusteella määriteltiin 70-luvulla johtamisessa tarvittavia osaamisalueita viiteen pääryhmään: päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaidot, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioiminen ja ryhmätoimintojen johtaminen. (Boyatsis 1982, 60-141) Christine Duffield kokosi 80-luvun lopussa kirjallisuuskatsauksen ja johtajapaneelin avulla 168:sta johtamisosaamisesta 18 tärkeintä hoitotyön johtajan osaamisaluetta. Näitä olivat 1. Laadun varmistaminen, 2. yksikön tavoitteiden asettaminen, 3. turvallinen, kustannustehokas hoito, 4. myönteisen ja luovan työympäristön luominen, 5. yksikön toiminnan organisointi, 6. delegointi, 7. resurssien hyötykäyttö, 8. johtamisen yhdistäminen hoitotyöhön, 9. vuorovaikutteisten tilaisuuksien mahdollistaminen, 10. henkilöstön moraalien kehittäminen, 11. osallistava päätöksenteko, 12. budjetin seuranta, 13. laatu- ja tietoisuuden kehittäminen, 14. sijaisena toimiminen, 15. hoitotyön laillisuusvaatimusten ymmärtäminen, 16. henkilöstön työn kuormittavuuden ymmärtäminen, 17. osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, 18. konfliktien selvittäminen. (Duffield 1989, 999-1001)

Suomessa mm. Narisen (2000) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajan tärkeimmät tehtävät ovat työnjohtaminen, yhteistyö, kehittämistehtävät ja henkilöstöhallinto. Taloushallinto koetaan tärkeysjärjestyksessä vähiten tärkeäksi. Kliinisen työn osuus työnkuvasta on noin puolet, joskin sen merkitys on vähenemässä. (Narinen 2000, 134-135) Hallintotieteen näkökulmasta johtamisen osaamisvaatimuksia ovat asiantuntijuus, markkinointi, asiakkaan puolesta puhuminen, imagon rakentaminen ja talouden hallinta. (Kinnunen & Vuori 1999, 37-48) Grönroosin ja Perälän (2004) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat toimivat ensisijaisesti henkilöstöjohtajina, mutta tehtäviin sisältyy myös talouden ja toiminnan suunnittelua, informaatiojohtamista, laadunvarmennus- ja kehittämistyötä sekä kliinistä hoitotyötä ja opetusta. Johtajalla on merkittävä rooli myös uuden tieteellisen tiedon välittäjänä. (Grönroos & Perälä 2004, 20) Suonsivun (2004, 3) mukaan hoitotyön johtamisen ulottuvuuksia ovat asiakaslähtöisyys, toiminnan



läpinäkyvyys, johtamisen asiantuntijuus, yhteistyö, muutoksen ja osaamisen hyvä johtaminen, perehdytys ja täydennyskoulutus sekä erilaiset palaute- ja tukimuodot.

WHO:n määritelmän mukaan terveydenhuollon johtaminen on organisaation rakenteen ja toimintapolitiikan määrittämistä, resurssien ja toimintaohjelmien suunnittelua, standardien asettamista, resurssien jakoa sekä informaation ja talouden turvaamista, henkilöstöhallintoa, henkilöstön kehittämistä, kouluttamista ja arviointia sekä koordinoitua. (Grönroos & Perälä 2004, 5)

Johtamisosaamista on tutkittu myös luokittelemalla johtamisen ydinosaamisia tai ydinpätevyyskäsitteitä, joista on johdettu tarkempia osaamiskuvauksia. (vrt. Lorensen ym. 2001&2002, Kleinman 2003, Hilchie-Pye & Rathwell 2003, Scoble & Russel 2003, Drenkard & Cohen 2004; Huht 2005, DeOnna 2006, Wang 2006; Munkeby 2007; Rappe & Zwick 2007 ja Stefl 2008)

Lorensen ym. (2001 & 2002) tutkivat terveydenhuollon johtamisosaamista ja pätevyysvaatimuksia Pohjoismaissa. Tutkimusryhmä kokosi kaksitoista johtamisosaamisen ydinosaamista sekä niistä johdettuja tarkempia kuvauksia. Yhdysvalloissa ja Kanadassa on tutkittu ja luokiteltu hoitotyön johtamisosaamisen ydinpätevyyskäsitteitä. Carol Kleinman (2003) tutki sekä hoitotyön ylintä että lähijohtoa. Andrea Hilchie-Pye ja Thomas Rathwell (2003) vertailivat tutkimuksessaan kanadalaista sekä eurooppalaista terveydenhuollon johtoa. Tutkimukseen osallistui sekä hoitotyön että lääketieteen johtajia. Tutkimuksen avulla he luokittelivat johtamisen osaamisalueita. Kathleen Scoblen ja Gail Russelin (2003) tutkimuksessa kohteena oli yhdysvaltojen ja kanadalaisten hoitotieteen maistereiden johtamisosaaminen. Karen Drenkard & Elaine Cohen (2004) kokosivat 200 hoitotyön johtamiskoulutuksesta vastaavan sekä johtamistyötä tekevien näkemyksiä hoitotyön johtamisosaamisesta (Drenkard & Cohen 2004, AACN 2007). Karl D. Huht (2005) keräsi tutkimuksessaan tietoa ilmavoimien palveluksessa toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta ja luokitteli ne osaamisalueisiin. Janetta DeOnnan (2006) väitöstutkimuksen hoitotyön johtamisosaaminen painottui henkilöstöjohtamiseen.

Johtamisosaamista ovat tutkineet Wei Wang (2006), jonka tutkimus käsitteli kiinalaista johtamisosaamista, sekä Rappe ja Zwick (2007), jotka tutkivat saksalaista johtamisosaamista. Steven Henry Munkebyn (2007) väitöstutkimus kokosi vuosien

2000-2006 aikana luokiteltujen johtamisosaamisen avulla tulevaisuuden johtamisen osaamisvaatimuksia. Munkebyn (2007) tutkimuksessa oli mukana 168 tutkimusta, joista 20 käsitteli terveydenhuollon johtamista.

Tutkimusten lisäksi Yhdysvalloissa on tehty hoitotyön johtajien roolia ja tehtäviä kuvaavia mittareita. American Association College of Nursing hyödynsi Drenkardin ja Cohenin (2003) tutkimusta, jonka avulla se laati hoitotyön johtajan osaamiskuvauksen (AACN 2007). American Organization of Nurse Executives (2005) on luonut myös luokituksen hoitotyön johtajan roolista ja tehtävistä. AONE luokittelee johtamisosaamisen viiteen luokkaan, 1. Viestintä, 2. Terveydenhuollon toimintaympäristön tunteminen, 3. Johtajuus, 4. Asiantuntijuus ja 5. Liiketalous. Mallissa on luotu yhteistyössä AONEn sekä yliopistojen hoitotyön, johtamisen, liiketalouden, viestinnän sekä lääketieteen laitosten asiantuntemusta. Malli on tarkoitettu terveydenhuollon johtamisosaamisen itsearviointiin, arvioinnissa käytetty viiden portaan asteikkoa aloittelijasta huippuosaajaan. (AONE 2005, 15-21). Myös Healthcare Leadership Alliance (HLA), joka koostuu sosiaali- ja terveystieteiden kuudesta suurimmasta ammattijärjestöstä, laati johtamisen yleisistä osaamisista mallin, jossa johtamisosaaminen jaettiin 35 ydinosaamisalueeseen. HLAN luokittelussa on hyödynnetty eri järjestöjen tekemiä luokituksia ja koottu osaamisvaatimuksia yli 300:sta osaamisalueesta. Ydinosaamisalueet luokiteltiin viiteen kategoriaan, 1. Viestintä ja yhteistyö, 2. Substanssiosaaminen, 3. Ihmisten johtaminen, 4. Terveydenhuollon ympäristön tunteminen ja 5. Liiketoimintataidot. Kaikkiin osaamisalueet luokiteltiin joko tietämykseksi tai taidoksi, jotka koodattiin 11 verbillä, kuten esimerkiksi hoitaa, suorittaa ja kehittää. Mittari luotiin Excel-taulukkoon viiden portaan asteikolla noviisista eksperttiin (Stefl 2008, 360-369)

Johtamisen ydinosaamisalueet ovat samansisältöisiä alasta riippumatta, joskin johtamisosaamisen painoarvo vaihteli kulttuurisesti tai aloittain. Amerikkalaisissa tutkimuksissa painottuvat lainasäädännön ja politiikan osaaminen sekä markkinointi. Kiinalaisessa tutkimuksessa puolestaan painotettiin ihmisten johtamista. Tutkimuksissa, jotka koskivat johtamistaitoja yleensä, painottui talous- ja toimintaosaaminen, päätöksentekotaidot, prosessien ja projektien johtaminen sekä laadunhallinnan osaaminen. Johtamista käsittelevät tutkimukset olivat laaja-alaisia näkemyksiä johtamisessa tarvittavista osaamisvaatimuksista. (kts. LIITE 1)

## 5.2 Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa yksikköjen toimintaa johdetaan hierarkkisesta eri tasoilta, usein nimikkeillä osastonhoitaja, ylihoitaja, johtava hoitaja. Johtaja kasvaa rooliinsa usein ammattikunnan keskuudessa ja nousee esimieheksi kokemuksen karttuessa ja toimii myös yksikkönsä edustajana hallinnon ja muiden yksiköiden välillä (Narinen 2000, 21). Johtajat johtavat kooltaan, toiminnaltaan ja ammattirakenteeltaan hyvin erilaisia työyhteisöjä. Ylimmän johdon tehtävät ohjataan organisaation johtosäännön avulla, jonne lähijohtajan toimenkuvaa on harvoin määriteltä. Toimenkuva muodostuu ammatillisen koulutuksen kautta, jota organisaation sisäiset johtamiskäytännöt ja -opit muokkaavat. Johtajien tehtävänä on saada aikaan tulosta yhteistyössä henkilökunnan kanssa, arvioida prosessien sujumista sekä parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Viitanen & Lehto 2005, 118-120)

### 5.2.1 Toimialan rakenne- ja ohjausjärjestelmäosaaminen

Johtajat huolehtivat organisaation ja yksiköiden toimintojen lainmukaisuudesta ja yksikön toiminnan sulautumisesta organisaation sekä yhteiskunnallisiin sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteisiin ja politiikkaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 73 vrt. Lorensen ym. 2001; Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russel 2003; Drenkard & Cohen 2004; Huth 2005; Wang 2006) Kansallisia tavoitteita ohjaavat kansainväliset tavoitteet ja poliittiset linjaukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 73)

Maailmanlaajuiset sosiaaliset ja poliittiset kehityssuunnat, kansalliset terveystoimittiset linjaukset ja paikalliset (väestöön, terveydenhuoltohenkilöstöön, terveyden- ja sosiaalihuollon toimintatapoihin ja organisatorisiin rakenteisiin) sekä yleiseen taloudelliseen kehitykseen liittyvät muutokset, vaikuttavat organisaation toimintaan. (Grönroos & Perälä 2004, 5) Kehitysvammahuoltoa ohjaavaa kansallista vammaispolitiikkaa ohjaavat kansainväliset vammaispoliittiset tavoitteet. Organisaation ylin ja keski-johto määrittävät kansallisiin ja kansainvälisiin tavoitteisiin sidottuja organisaation strategisia tavoitteita, jotka lähijohtaja avaa ymmärrettäväksi henkilöstölleen.

Poliittinen osaaminen ja pätevyys ovat valtaa, joka mahdollistaa johtamisessa tarvittavien päätösten tekemisen. Valta on keino päästä tavoitteeseen ja kyky hankkia siihen tarvittavia resursseja sekä mahdollistaa henkilöstön sitouttamisen poliittisesti hyväksyttyihin tavoitteisiin. Valta-asema ja poliittinen pätevyys nähdään osana toimintaa ja toiminnan legitimointiin vaikuttavana tekijänä. (vrt. Virtanen 2000, 336; Heikka 2008; Lorensen ym. 2001)

Kansallisen ja kansainvälisen politiikan, yleisten ohjausjärjestelmien sekä hallintorakenteiden tunteminen, soveltaminen ja siihen vaikuttaminen kertovat johtajan ideologiasta ja arvoista johtamista kohtaan. Vaikuttaminen on toimijatasosta riippuen erilaista, tavoitteena kuitenkin on sitoa paikallinen päätöksenteko osaamiseen, asiantuntijanäkökulmaan ja arvoihin. Lähijohtaja vaikuttaa yksikkönsä toimintaan ja pyrkii asiantuntemuksensa avulla tuomaan näkemystä asiakkaiden tarvitsemista palveluista koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon linjausten, strategioiden ja poliittisen toimintajärjestelmän sekä kunnallisen hallintorakenteiden tunteminen on edellytys johtajan kokonaishallinnan osaamiselle, jota hän tarvitsee virkansa hoitamisessa (Virtanen 2000, 337-338 vrt. myös Lorensen ym. 2001; Kleinman 2003, Hilchie-Pye & Rathwell 2003, Scoble & Russell 2003, Drenkard & Cohen 2003, Huth 2005, Wang 2006; Munkeby 2007 ja Heikka 2008).

Koska sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäminen on merkittävässä osassa kuntien rahoitus ja palvelujärjestelmää, sen tehokkaalla johtamisella on vaikutusta toiminnan taloudellisuuteen sekä palvelujen saatavuuteen ja laatuun. Kuntien taloustavoitteiden tunteminen ja hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa helpottavat neuvottelua sekä palvelujen järjestämisestä että rahoituksesta. Neuvottelut resurssien jakamisesta käydään pääosin ylemmän johdon tasolla, käytännössä myös lähijohtaja voi joutua neuvottelemaan yksikkönsä asiakkaiden palvelujen tarpeesta ja niiden tarjoamisesta kuntien viranhaltijoiden kanssa. Päätösten ymmärtäminen ja tiedon jakaminen organisaation eri tasoille vaativat tietoa päätöksentekojärjestelmistä ja kunnallisesta hallintorakenteesta. (Grönroos & Perälä 2004, 5; Opetusministeriö 2004, 11-12) Yksikön toiminnan suunnittelussa hyödynnetään tietoa poliittisesta ohjauksesta, lainsäädännöstä, organisaation toimintaympäristön taloudellisista resursseista ja palvelujärjestelmistä.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoima ja valvoma informaatio-ohjaus tuottaa tietoa, jonka avulla ohjataan kehittämään näyttöön perustuvia toimintatapoja ja hoitomenetelmiä. Näyttöön perustuvat hoitomenetelmät ja -käytännöt luovat mahdollisuuden läpinäkyvälle, vaikuttavalle ja tuottavalle toiminnalle, jota myös yksikötasolla tavoitellaan. (Oulasvirta 2002, 18; Suonsivu 2004, 22; Heikka 2008; STM) Johtaja seuraa tieteellisiä julkaisuja ja pohtii tutkimustuloksia suhteessa omaan organisaatioon tai yksikköön sekä hyödyntää näyttöön perustuvaa tietoa päätöksenteossa ja varmistaa henkilöstönsä kyvyn hyödyntää tutkimustietoa työn ja toiminnan reflektoinnissa ja kehittämisessä. Jatkuva oppiminen, asioiden kyseenalaistaminen ja tutkimukselliseen tietoon perehtyminen ovat myös osaamisen johtamisen työkaluja. (Grönroos & Perälä 2004, 8, 20) Johtaja toimii asiantuntijana, tiedon välittäjänä sekä tiedonhankinnan kouluttajana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 81; Grönroos & Perälä 2004, 20; Heikka 2008, 71)

Sosiaali- ja terveysministeriön rekrytointiohjauksella vaikutetaan eri alojen ammattitaitovaatimusten vähimmäistasoon laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi, joka tarkoittaa virkojen ja toimien kelpoisuusvaatimuksia (Oulasvirta, Ohtonen, Stenvall 2002, 20). Johtajan tehtävänä on, organisaatiotasosta riippumatta, valvoa henkilöstön osaamista ja varmistaa, että henkilöstön koulutus vastaa lainsäädännön (laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä ja laki sosiaalihuollon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista) sekä organisaation määrittämiä vaatimuksia työntekijän osaamiselle.

### 5.2.2 Substanssiosaaminen

Substanssiosaaminen eli toimialan erityinen tunteminen on johtamisosaamista (vrt. Longest 1998; Robbins ym. 2001; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russell 2003; Huth 2005; AONE 2005; Munkeby 2007; Heikka 2008). Sosiaalialalla esimiehen substanssiosaaminen on korostunut (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 15; Opetusministeriö 2004, 12) ja mitä lähempänä asiakaspalvelun tasoa johtaja työskentelee, sitä tärkeämpää substanssin hallinta on (Heikka 2008, 66).

Erityishuolto-ohjelman mukaisia palveluita tuottavan organisaation johtajan substanssiosaaminen on kehitysvammaisuuteen sekä kuntoutusmenetelmiin ja –

palveluihin liittyvää erityisosaamista. Johtaja tarvitsee kehitysvammaisuuden etiologiasta, ilmenemismuodoista, liitännäissairauksista ja kehitysvammaisen elämään liittyvistä erityispiirteistä sekä lääkinnällisen, sosiaalisen, kasvatuksellisen ja ammatillisen kuntoutuksen menetelmistä ja palveluista sekä niiden toteutuksesta. Asiakkaiden kuntoutussuunnitelmien toteutumisen seuranta ja niiden perustuminen asiakkaalle tehtyihin taustaselvityksiin ja tulevaisuuden ennusteeseen on lähijohtajan tehtävä. (vrt. Kaski 2009, 270-272) Johtaja tuntee organisaation toimintaympäristössä tarjottavat avopalvelut, ohjaa henkilöstöään kartoittamaan asiakkaan elämäntilannetta ja arvioimaan henkilökohtaisen avun ja palvelujen tarvetta. Johtaja valvoo myös asiakkaan edun toteutumista ja käyttää kerättyä tietoa hyväkseen asiakkaan tulevaisuuden suunnittelussa.

Lähihoitaja johtaa yksikön toimintaa, hallitsee yksikkönsä toiminnalliset prosessit ja valvoo niiden toteutumista (vrt. Huth 2005; Munkeby 2007 ja Heikka 2008) sekä toimii hoitohenkilöstön tukena ja kouluttajana substanssiin liittyvissä kysymyksissä (Grönroos & Perälä 2004, 20). Lähijohtaja huolehtii, että yksikössä on toimiva ohjeistus sekä arvioi jatkuvasti toimintamallien käytettävyyttä näyttöön perustuvan tiedon valossa. Käytännössä lähijohtajan tehtäviin kuuluu myös kliinistä hoitotyötä, joka pääsääntöisesti on perushoitoa ja siihen liittyviä hoitotoimenpiteitä. Yksiköissä on luvanvaraisia toimenpiteitä, joiden toteutumista lähijohtaja valvoo. Hänen vastuulla on henkilöstön kouluttaminen, osaamisen varmistaminen, näyttöjen vastaanottaminen sekä luvan myöntäminen tai puoltaminen. Lähijohtaja kouluttaa henkilöstön toteuttamaan yksikkökohtaista lääkehoitosuunnitelmaa, luvan myöntää osastonlääkäri sekä kouluttaa ja varmistaa nimikesuojattujen ammattihenkilöiden osaamisen katetroinnissa sekä vaihtoehtoisten ravinnonantotapojen käytössä, joista yleisimmät ovat nenämaha-letku sekä gastro-stooma. Lähijohtaja kouluttaa henkilöstöä seuraamaan ja raportoimaan asiakkaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä toimii asiantuntijana asiakkaiden terveyteen ja sairauteen liittyvissä kysymyksissä sekä arvioi hoidon tarvetta ja hoitomenetelmiä.

Johtaja hyödyntää substanssiosaamistaan toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä (vrt. Munkeby 2007), joka tässä työssä tarkoittaa kuntoutuksen vaikuttavuuden arviointia sekä samalla arvioi kehitysvammaisen toimintakyvyn kuvaamiseen käytettävien menetelmien käytettävyyttä.

### 5.2.3 Organisaatio-osaaminen

Kuntalain mukaan palvelut voidaan turvata yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. (kuntalaki) Kuntayhtymä palvelee toiminta-alueensa kuntia ja yhteistyötä tehdään organisaation kaikilla johtamistasoilla alueella toimivien viranomaisten kanssa. Täysipainoinen yhteistyön tekeminen vaatii tietoa organisaation toimintaympäristöstä sekä kehitysvammahuollon hallinnollisesta toimintajärjestelmästä sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä. Organisaatorakenne ja hallintojärjestelmät kertovat päätös- ja toimivaltuuksista, verkostoista sekä ohjaavat tehtävien jakoa (vrt. Lorensen 2001; Huth 2005; Wang 2006 ja Munkeby 2007). Organisaatorakenne, johtosääntö ja johtoryhmä ohjaavat toimintaa ja toimivaltuuksia, joiden mukaan johtaja toimii, ohjaa henkilöstöään sekä päättää asioista omien toimivaltuuksien rajoissa.

Organisaation johtaminen ja organisaatiokulttuurin rakentaminen perustuvat arvoihin (vrt. Lorensen 2001, Kleinman 2003, Huth 2005, Wang 2006 ja Munkeby 2007). Arvot perustuvat organisaatiossa toteutettuun arvoprosessiin. Organisaatiota ja yksiköjä johdetaan näiden arvojen mukaan, johtajat toimivat esimerkkinä henkilöstölle (Sydänmaanlakka 2004, 131-132), jonka avulla toivottua organisaatiokulttuuria rakennetaan. Arvot ilmaisevat tavan, miten organisaatiossa toimivat ihmiset jakavat tunteet, havaitsemisen ja ajattelun keskenään ja miten organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Johtajat pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan kulttuurin kehittymiseen ja siihen, mitä tietoja ja asioita ihmiset pitävät tärkeänä ja miten he hahmottavat organisaation tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8)

Organisaatio-osaaminen perustuu organisaation visioon ja strategiaan sekä niiden täytäntöönpanoon pitkien ja lyhyen aikavälin tavoitteiden avulla. Visio kuvaa organisaation tavoitetta ja tahtotilaa. Visio sekä tavoitteet luovat pohjan johtamiselle, antavat merkityksen toiminnalle sekä ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Ne ohjaavat myös organisaation kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2004, 118; vrt. myös Lorensen 2001, Scoble & Russell 2003, Hilchie-Pye & Rathwell 2003, Huht 2005, DeOnna 2006, Wang 2006 ja Munkeby 2007) Strateginen johtaminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla, sen merkitys ei katoa alemmillakaan organisaation tasoilla (Opetusministeriö 2004, 13). Lähijohtaja tuo strategia

operatiiviselle tasolle sekä toimii tiedon välittäjänä ja tulkkina. (vrt. Grönroos & Perälä 2004, 22)

Strategia perustuu toimintaympäristössä asuvien asiakkaiden tarpeisiin sekä valtakunnallisella tasolla tapahtuneiden muutosten arviointiin ja analyysiin sekä niistä johdettuihin tulevaisuuskuviin. Ylin-, keski- ja lähijohto osallistuvat organisaation toimintasuunnitelman laatimiseen sekä lyhyiden ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettamiseen, joiden avulla myös yksiköiden toimintaa kehitetään. (vrt. Lorensen 2001; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russell 2003; Huth 2005; DeOnna 2006; Wang 2006 ja Munkeby 2007) Johtajat hyödyntävän strategiaa myös apuvälineenä yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa.

Lähijohtaja vastaa yksikön profiilin luomisesta ja kehittämisestä, osallistaen henkilöstöä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Yksikön profiilin perustana ovat organisaation strategia ja tavoitteet sekä asiakkaiden palveluntarpeen kartoitus. Asiakaspaikat jaetaan palvelutarpeen ja yksiköiden profiilien mukaisesti sijoituskokouksessa. Lähijohtaja vastaa ja vaikuttaa yksikkönsä asiakaspaikkojen oikeaan jakautumiseen.

#### 5.2.4 Päätöksentekotaidot

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat hallintorakenteiltaan monitasoisia ja hierarkkisia, johtaminen tapahtuu usein ylhäältä alaspäin. Sairaanhoidopiirin ja sairaalan johtajien alapuolella on tulosalueiden, klinikoiden tai osastoryhmien johtajia. Lähijohtajat ovat hierarkiassa heidän alapuolellaan. Johtosääntö määrittää organisaation hallintorakennetta, johtajien asemaa, tehtäväkuvaa ja toimivaltuuksia. Eri ammattikuntien johtaminen on usein omina johtamislinjoinaan. (Viitanen & Lehto 2005, 117) Organisaatiorakenne ja hallintojärjestelmät määrittävät eri hierarkiatasojen päätös- ja toimivaltuudet, joka tarkoittaa kuinka ja miten laajasti viranhaltija valtaansa voi käyttää sekä kenelle viranhaltija saa toimivaltansa delegoida. (Mäenpää 2002, 27; Vuori 2005a, 36-38 vrt. myös Lorensen ym. 2001, Hilchie-Pye & Rathwell 2003, Drenkard & Cohen 2004, Huth 2005) Poliittisen päätösvallan lisäksi päätöksentekotaidot voidaan nähdä myös osana asioiden johtamista (vrt. Kleinman 2003), esimies- ja johtamistaitoja (vrt. Scoble & Russell 2003, DeOnna 2006 ja Munkeby 2007) tai ne voivat muodostaa myös oman ydinosuamisalueen (vrt. Wang



2006; AONEn 2005 ja Stefl 2008). Johtaja vastaa oman alueensa tai yksikkönsä päätöksenteosta hänelle määrättyjen tehtävien ja toimivaltuuksien rajoissa (vrt. Kleinman 2003; Scoble & Russell 2003; AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006 ja Munkeby 2007).

Hallintopäätös on säädelty ja ohjattu prosessi, jossa osallistujat määräytyvät virkavastuun kautta. Lähijohtaja osallistuu hallintopäätökseen sen valmistelijana ja esittelijänä. Jokaisella päätökseen osallistuvalla on virkaan kuuluva vastuu päätöksen oikeudenmukaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Vastuusta vapautuu vain erikseen pöytäkirjaan kirjatun eriävän mielipiteen avulla. Tarvittaessa lähijohtaja ohjaa asiakasta tekemään valituksen hallintopäätöksestä, mikäli asiakkaan mielestä päätös ei ole oikeudenmukainen ja päätös on valituskelpoinen. Hallintovalitus on ensisijainen ja yleisin oikeusturvakeino. (Mäenpää 2002, 149-162; kts. myös Perustuslaki 21 1§)

Päätöksen tekeminen on valintaprosessi, jossa päätöshetkellä valitaan erilaisten vaihtoehtojen välillä. Sitä ohjaavat tietyt, asiaan kuuluvat tavoitteet ja päämäärät, joiden avulla valitaan paras ratkaisu. (Vuori 2005a, 38; Viitanen ym. 2007, 37) Johtajan vastuuseen kuuluvat muun muassa vastuu toiminnasta, taloudesta, henkilöstöstä ja sen kehittämisestä sekä asiakkaiden kuntoutussuunnitelmien toteutumisesta, jonka vuoksi päätösten luonne vaihtelee tilannesidonnaisista päätöksistä hallinnollisen delegointiohjeen mukanaan tuomiin päätösvaltuuksiin.

Johtajan tehtävänä on havaita päätöksen teon tarpeita sekä mahdollisuuksia tarkkailemalla aktiivisesti ympäristöään. Hän soveltaa erilaisia päätöksentekoprosesseja tilanteista riippuen ja huomioi päätösprosessissa käytettävissä olevan ajan, resurssien, tilanteiden sekä olemassa olevan tiedon vaikutukset päätöksen tekoon (Vuori 2005b, 38-45). Päätöstä tehdessään johtaja kykenee asettamaan itsensä objektiiviseen asemaan ja käyttää asiantuntemustaan hyödyksi, jolloin päätökset perustuvat järkiperaisiin ja perusteltaviin ratkaisuihin saatavilla olevien selvitysten, analyysien, tutkimusten tai muun tiedon mukaan. Päätöksestä muodostuu näin paras mahdollinen ratkaisu tai vaihtoehto olemassa olevien olosuhteiden valossa. (Vuori 2005a, 38-39; Viitanen ym. 2007, 38; Taylor 2007, 60; Heikka 2008, 102) Johtaja kykenee itsenäiseen päätöksentekoon sekä osallistaa henkilöstöään ottamaan vastuuta päätöksistä aina kun se on mahdollista (vrt. Stefl 2008), koska osallistuminen päätöksentekoon parantaa

työtyytyväisyyttä (Grönroos & Perälä 2004, 19). Hyvä päätös on sellainen, jossa kaikki ymmärtävät mitä ja keitä päätös koskee, kaikki ovat henkisesti osallistuneet sen tekemiseen, jolloin kaikki myös sitoutuvat päätökseen sen valmistelusta lähtien (Vuori 2005b, 242).

Onnistuneessa päätöksenteossa johtaja ottautuu henkilökohtaisesti päätösprosessiin, huomioi päätöstä koskevat tahot, eettiset periaatteet ja toimii oikeudenmukaisesti, tunnistaa olemassa olevat vaihtoehdot, piilevät toiminnot ja tarpeet sekä tarkastelee toiminnan esteitä, suunnittelee toimintaa tavoitteiden mukaan sekä käyttää poliittisia, järkipäisiä ja loogisia perusteluja sekä pyrkii oppimaan myös omista päätöksistään. (Nutt 2002, 262-264; vrt. Stefl 2008; AONE 2005)

Päätöksenteon prosessi ei pääty valintaan, ratkaisun jälkeen tulevat toimeenpanon sekä arvioinnin vaiheet (Vuori 2005a, 39). Johtaja soveltaa ja asettaa sovitut päätökset käytäntöön tarvittaessa perustellen, saattaa ne kaikkien asianosaisten tietoon ja huolehtii päätöksen toimeen saattamisesta henkilöstön voimavaroja hyödyntäen. Johtaja seuraa päätöstensä toteutumista ja arvioi niiden vaikuttavuutta (vrt. AONE 2005; Stefl 2008).

#### 5.2.5 Talous- ja toimintaosaaminen

Johtajan vastuulla on organisaatiotasosta riippuen strateginen ja tai operatiivinen vastuu toiminnasta, joka tarkoittaa vastuuta pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden saavuttaminen on sidoksissa palveluiden saatavuuden ja toimivuuden, kustannustehokkuuden ja toiminnan asiakaskeksisyyden parantamiseen sekä toiminnallisten prosessien kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 74) Yksikön perustehtävän toteuttaminen edellyttää toimintaan vaikuttavien tekijöiden tuntemista ja arviointia, joka tarkoittaa palveluiden ja sisällön järjestämisen suunnittelua, organisointia ja seuranta (Heikka 2008, 59). Talous- ja toimintaosaaminen on kykyä analysoida ja vertailla taloudesta kertovia tunnuslukuja sekä suunnitella henkilöstö- ja materiaalisia resursseja taloudellisten muutosten mukaan (Mumford, Campion & Morgeson 2007, 157).

Talouden ja toiminnan suunnittelu perustuu johtajan tietämykseen julkisen talouden sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten jakautumisesta (vrt. Lorensen 2001;

Hilchie-Pye & Rathwell; AONE 2005 ja Stefl 2008), koska sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää rahoitetaan pääosin julkisin varoin (Opetusministeriö 2004, 11). Taloudenhallinta on osa resurssien hallintaa (vrt. Hilchie-Pye & Rathwell, Drenkard & Cohen 2004), strategista suunnittelua (vrt. Kleinman 2003 ja Wang) ja työn hallintaa (vrt. Huth 2005). Se voidaan nähdä myös omana ydinosajärjestelmänä. (vrt. Lorensen ym. 2001, Scoble & Russell 2003, AONE 2005; DeOnna 2006; Munkeby 2007 ja Stefl 2008) Se vaikuttaa toiminnan taloudellisuuteen, palvelujen saatavuuteen ja laatuun (Opetusministeriö 2004, 11).

Talousosaaminen sisältää palkkojen ja sosiaalikustannusten, materiaalien, palvelujen oston, hankintojen suunnittelun, tarjouspyyntöjen, hankintapäätösten, kustannusten laskennan ja hinnoittelun sekä tilojen saneerausten ja huoltotoimenpiteiden suunnittelua ja vertaamista palveluista saatuihin tuottoihin. (Heikka 2008, 78, 121-123) Johtajan taloushallinnollisiin tehtäviin kuuluu kustannusten vähentäminen, tuottavuuden mittaaminen, budjetin toteuman ennustaminen, kustannus-hyötyanalyysien tulkinta, yksikön budjetin kontrollointi sekä taloudellisten resurssien hankkiminen ja seuranta. (Lorensen ym. 2001, 61-62; vrt myös Kleinman 2003, Hilchie-Pye & Rathwell 2003, Scoble & Russell 2003, Drenkard & Cohen 2004, Huth 2005, DeOnna 2006, Wang 2006 ja Munkeby 2007.)

Talouden tunnuslukujen ja raporttien tulkintataito, priorisointitaito, päätöksentekokyky, riskienotto- ja vastuunotto-kyky, kokonaisuuden hallinta sekä kustannustietoisuus ja –laskenta kuuluvat myös talouden hallintaan. Johtajan perustelee kulujen ja menojen taustat ja tehtävän on saada muut vakuuttuneeksi asioista, joita hän pitää tärkeinä talouden johtamisessa. Johtaja myös edustaa organisaatiota tai yksikköä sekä markkinoi sen palveluja ja osaamista. (Heikka 2008, 139-141 vrt. Kleinman 2003, Wang 2006)

Talous- ja toimintaosaaminen tarkoittaa taloudellisten raamien suunnittelun lisäksi toiminnallisten työmenetelmien hallintaa. Johtaja luo edellytykset asiakaslähtöisten toimintatapojen, kuten yksilö-, perhe ja yhteisölähtöisiin toimintakäytäntöihin. Organisaatiossa toimivat eri tason johtajat osallistuvat palvelukäytäntöjen luomiseen, koordinointiin, arviointiin ja kehittämiseen organisaatiossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 76)

### 5.2.6 Laadunhallinta

Johtamisen painoalueet ovat kunta- ja palvelurakennemuutosten tuomissa haasteissa sekä talouden johtamisessa, erityisesti rakenteiden toimivuuden ja palvelujen saatavuuden sekä henkilöstön riittävyyden ja osaamisen turvaamisessa. Johtajan haasteena on toiminnan suunnittelu ja organisointi taloudellisuuden ja kustannusten nousun sekä toiminnan vaikuttavuuden ristipaineessa. (Heikka 2008, 101) Talouden tunnuslukujen lisäksi johtajan täytyy hallita myös muita toiminnasta kertovia mittareita, kuten kustannus-, hyöty-, vaikuttavuus- sekä laatuanalyysseja. (Virtanen & Tonttila 2005, 15). Laadun, taloudellisuuden, hyödyn ja vaikuttavuuden seuranta, arviointi ja kehittäminen mahdollistavat myös kustannusten laskentaa ja talouden suunnittelua. (Lorensen ym. 2001, 62; Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 74-75; Sinkkonen & Taskinen 2005, 94-95)

Laadunhallinta pyrkii virheettömään toimintaan ja asiakaspalveluun. Laatuajattelu lähtee asiakkaan tarpeista, jossa tavoitteena on tehokkaampi ja vaikuttavampi hoito. Laatuajattelussa keskitytään ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin standardien, palvelusitoumusten, sisäisten ja ulkoisten arviointien ja vertailujen avulla. Laadunhallintaan voi luoda organisaatio tai yksikkökohtaisia standardeja tai käyttää apuna erilaisia laatujärjestelmiä. Laadunhallinta toimii organisaation kokonaisvaltaisena kehittämistyökaluna (Lumijärvi 2005, 279-287), jonka avulla seurataan, arvioidaan ja ohjataan hoidon laatua, henkilöstöresurssien riittävyyttä ja oikeaa kohdentumista sekä hoitotyön toimintaprosesseja ja tuottavuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 83). Tavoitteena on asiakaslähtöinen jatkuva toiminnan tarkkailu ja kehittäminen (Grönroos & Perälä 2004, 8; Lumijärvi 2005, 279-282) sekä palveluketjujen sujuvuus organisaation sisällä sekä alueellisesti että seutuyhteistyönä (Heikka 2008, 103-105). Laadun arvioinnissa ja kehittämisessä tarvitaan arviointi-, projekti- ja tutkimustaitoja. Laatutietoisuus ja -hallinta ovat yhteydessä myös näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämiseen toiminnassa ja hoitokäytäntöjen kehittämisessä. (Lorensen ym. 2001, 62; Grönroos & Perälä 2004, 8)

Laadunhallinta, standardien asettaminen ja niihin sitoutuminen sekä toiminnan jatkuva arviointi nähdään kansainvälisestikin olennaisena osana johtajan työtä (vrt. Lorensen ym. 2001; Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russell 2003;

Drenkard & Cohen 2004; Huth 2005; AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006; Munkeby 2007; Stefl 2008). Myös suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon strategioissa laadun valvonta on ollut esillä jo vuosikymmenien ajan. (Lumijärvi 2005, 287; Heikka 2008, 103)

Johtajan laadunhallintaosaamista ovat erilaisista laatumittareista, esimerkiksi RAI, RAVA, FIM, 15D, hoitoisuusmittarit, Stakesin asiakastyytyväisyysmittarit, pitkäaikaishoidon laatumittarit, kustannusmittarit, saatavan tiedon soveltaminen johtamisessa ja päätöksenteossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 83-84). Johtajan tehtävänä on juurruttaa laadunvarmennukseen käytettäviä menetelmiä, kouluttaa ja motivoida henkilöstöä laadun varmennukseen sekä toimia laadun sisäisenä tarkkailijana. Johtaja ottaa käyttöön ja kehittää mittareita ja standardeja työnlaadun parantamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 76, 84; Grönroos & Perälä 2004, 18;) Standardi tarkoittaa yhteisesti sovittua toimintamallia tai työtapaa. Laadun hallintaa voi esimerkiksi olla henkilöstön määrän ja hoidon laadun arviointia ja suunnittelua tai sähköisen rakenteisen kirjaamisen kehittämistä.

#### 5.2.7 Päivittäisjohtaminen

Perustehtävän toteuttaminen on johtajan päivittäistä johtamista. Mitä paremmin johtaja kykenee johtamaan yksikköään, sitä paremmin tavoitteet toteutuvat. (Chase 1994, 56; Sinkkonen & Taskinen 2005, 78; Heikka 2008, 31) Päivittäisjohtamiseen kuuluu palvelujen järjestämisen suunnittelua, organisointia ja seuranta (Heikka 2008, 101). Palvelujen suunnittelu on asiakaslähtöistä, lähijohtaja vastaa yksikön käyttöpäivätavoitteen toteutumisesta, johon yksikön toimintojen ja työn päivittäinen suunnittelu perustuu (vrt. Lorensen 2001; Kleinman 2003; Stefl 2008). Käyttöpäivätavoite muodostuu asiakaspaikkojen lukumäärästä vuositasolla. Asiakkaat tulevat pääsääntöisesti suunnitellen sovituille kuntoutus/tutkimusjaksoille, jonka suunnittelusta ja toteutumisesta vastaa lähijohtaja. Organisaation ylempi johto seuraa asiakaspaikkojen oikeaa käyttöä ja käyttöpäivätavoitteen toteutumista organisaatiotasolla.

Johtajan päivittäisjohtamiseen kuuluvat toimintojen, henkilöstön sekä toimitilojen valvonta. Valvonnan avulla johtaja varmistaa organisaation toiminnan tehokkuutta ja

tuloksellisuutta lainsäädäntöä ja ohjeita noudattaen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 15, 20-29; vrt. myös Lorensen 2001; Kleinman 2003; Drenkard & Cohen 2004; AONE 2005; DeOnna 2006; Stefl 2008). Valvonnan kohteita ovat työn organisointi ja esivalmistelut, työmenetelmät ja työn suorittaminen, koneet ja laitteet, tuotteet ja palvelut, työajan käyttö sekä ihmistyövoima. Valvonta liittyy usein työnkulkuun, järjestykseen tai kustannuksiin ja taloudellisuuteen, jotka huomioidaan myös turvallisuusosaamisessa tai henkilöstöstrategisessä osaamisessa.

Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla, joskin se on elänyt jatkuvassa muutoksessa aina. Maailmaa muuttaviin megatrendeihin, mm. globalisoituminen, ikääntyminen ja ilmastonmuutos sekä teknologian kehittyminen, ei voida vaikuttaa, mutta johtamisen näkökulmasta niiden tiedostaminen helpottaa tulevaisuuden suunnittelua. (Manka 2006, 20-33, 279) Sosiaali- ja terveydenhuollossa esiintyy toimintaa muuttavia trendejä, joiden avulla mm. valtio vaikuttaa palvelujen kehittämiseen. Informaatio- ja ohjelmaohjauksen avulla kehitetään sosiaali- ja terveydenhuoltoa paikalliselle tasolle asti, kohteena palveluketjujen kehittäminen, palveluorganisaatioiden yhdistäminen, seutuyhteistyö, tietoteknologian sekä tietoturvaan liittyvän osaamisen, kansainvälisen yhteistyön ja tutkimustyön parantaminen sekä osaamiskeskusten perustaminen. (Niiranen 2007, 6; Heikka 2008, 31, 101-102, 109) Muutos on kehittymisen edellytys, jonka vuoksi sen johtaminen korostuu päivittäisjohtamisessa (vrt. Scoble & Russell 2003; AONE 2005; Munkeby 2007; Stefl 2008) ja nähdään organisaatioiden pysyvänä olotilana (Lindell 2011, 27). Muutoksen johtaminen on sarja johtamistoimintoja, päätöksentekoa, analyysi- ja vuorovaikutustaitoja sekä ihmisten johtamista, opastamista ja ohjaamista. (Lindell 2011, 25-29) Muutoksen avainasemassa ovat ihmiset, jotka luovat muutoksen, mutta joiden muutoskyvykkyyden heikkous voi muodostaa pullonkaulan (Viitala 2007, 276-277).

Muutosprosessit kohdistuvat organisaation sisäisiin tekijöihin, toimintaohjelmiin tai organisaatiota koskeviin rakenteellisiin kehittämistarpeisiin. Organisaation ylin johto tulkitsee ympäristön muutossuuntia sekä arvioi muutosten vaikutusta organisaatioon. Yksikötasossa lähijohtaja on muutoksen aloitteentekijä ja edistäjä, jonka tulee osata tarkastella yksikköä osana organisaatiota ja tunnistaa yksikkönsä toimintaan liittyviä epäkohtia ja arvioida muutoksen tarpeellisuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 155; Heikka 2008, 70)

Muutoksen johtamista edesauttaa johtajan oma omistautuminen toiminnan jatkuvuuden tarkastelulle. Johtaja visioi tulevaa ja havainnoi muutoksesta kertovia ennusmerkkejä, joiden avulla ennakoi yksikön tulevaisuutta. Ennusmerkkien hahmottaminen vaatii johtajalta päämäärätietoisuutta, sekä toimintaympäristön ja markkinoiden jatkuvaa tarkkailua ja kykyä hahmottaa tulevaisuutta. (Grönroos & Perälä 2004, 13; Taylor 2007, 60-61; Heikka 2008, 101). Toiminnan muuttuminen edellyttää kykyä ennakoida ja reagoida tulevaisuuden ennusmerkkeihin suunnittelemalla toimintaa uusien toimintamallien avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 155; Heikka 2008, 31, 101) Johtaja pyrkii edistämään henkilöstön muutoskyvykkyyttä jakamalla vastuuta, rohkaisemalla henkilöstöä jakamaan ideoita, palkitsemalla sekä ratkaisemalla erilaisia konflikteja (Grönroos & Perälä 2004, 13; Lindell 2011, 27), sitouttamalla ihmisiä, johtamalla muutosprosessia ja mahdollistamalla muutoksen toteutuminen (Sydänmaanlakka 2004, 156). Jatkuva muutos vaatii positiivista suhtautumista muutokseen ja sen onnistumiseen, jatkuvaa oppimista ja kykyä asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. (Taylor 2007, 60-61).

Organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen on ihmisten välinen yhteistoiminnallinen ja sosiaalinen prosessi, jonka toiminta on ennustamatonta ja kompleksista. Johtaja tarkkailee muutosta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä muutoksen aikaansaamia vaikutuksia, joihin reagoi tarvittaessa ohjaamalla toimintaa oikeaan suuntaan ja opettamalla henkilöstöä tutkimaan ja näkemään vaikutuksia sekä kehittämään sosiaalisia prosesseja. Jumiutunut ja samaa toistava keskustelu estää muutoksen, mutta virtaava keskustelu edistää sitä. Muutosprosessin aikaan saamiseksi ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan johtaja luo ratkaisuja itse tilanteissa. (Lindell 2011, 28-29) Muutosta edistäviä tekijöitä johtajan näkökulmasta ovat aktiivinen läsnäolo, keskustelu, kuunteleminen sekä yhteistyö koko muutosprosessin ajan, joiden avulla johtaja viestittää kantavansa vastuun muutoksesta, on avoin kannanotoille sekä haluaa selvittää asioita. Kyseenalaistaminen ja ristiriidat kuuluvat muutokseen ja edesauttavat uusiutumista ja kehittymistä (Viitala 2007, 277).

Organisaation strategia toimii johtajan työkaluna, joka parhaimmillaan ennakoi ja pohtii tulevia muutoksia ja huomioi millaisia henkilöstöresursseja muutosten toteuttaminen vaatii ja miten osaaminen on hankittavissa. (Heikka 2008, 120)

### 5.2.8 Henkilöstöstrateginen osaaminen

Henkilöstöstrateginen osaaminen on kuvattu kansainvälisesti useammilla ydinosaamisalueilla, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto ja -johtaminen (Lorensen ym. 2001; AONE 2005; Wang 2006; Stefl 2008), inhimillisten voimavarojen johtaminen, voimavarojen johtaminen/hallinta (Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russell 2003) tai ihmisten johtamisena (Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Huth 2005; Munkeby 2007). Henkilöstöstrategisia osaamisalueita on myös erikseen nostettu ydinosaamisalueiksi, esimerkiksi koulutus/kehittäminen (Lorensen ym. 2001; DeOnna 2006; Wang 2006; Munkeby 2007), urasuunnittelu (AONE 2005; Stefl 2008), henkilöstön väliset suhteet ja käyttäytymiseen vaikuttaminen (Scoble & Russell 2003; Stefl 2008), ihmissuhteisiin liittyvät taidot (Drenkard & Cohen 2004; Wang 2006) ja ongelmanratkaisutaidot (Wang 2006; DeOnna 2006; Munkeby 2007). Henkilöstöstrateginen osaamisen näkee tärkeänä henkilöstön motivaatiotekijät, organisaation vision sisäistämisen ja siihen sitoutumisen. (Kirjavainen, 2003, 66)

Suurin osa johtajan työajasta kuluu henkilöstöstrategisiin tehtäviin, koska kaikki muutokset vaikuttavat aina henkilöstöön (Narinen 2000, 19). Johtajan tehtävänä on toimia henkilöstön tukena, valmentajana ja koordinaattorina sekä edistää työnteon mahdollistavia olosuhteita. (Viitala 2007, 270-272) Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä myös vuorovaikutuksena johtajan ja alaisen välillä. Sen avulla pyritään tukemaan henkilöstöön liittyviä toimintoja rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. (Narinen 2000, 18-19) Henkilöstöstrategisella osaamisella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen, työhyvinvointiin ja sitä kautta työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. (Loppela 2004, 109)

Henkilöstön johtamiseen vaikuttavat lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset ja menettelyt ammatillisten järjestöjen kanssa (vrt. Lorensen ym. 2001, Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; AONE 2005; Wang 2006; Stefl 2008) Suomessa työelämää säätelee lainsäädäntö sekä työehtosopimusjärjestelmä, jotka huolehtivat oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä (Viitala 2007, 32). Johtaja noudattaa taustalla vaikuttavaa lainsäädäntöä sekä päivittää osaamistaan voimassa olevan virka- ja työehtosopimuksen sekä paikallisten sopimusten sisällöstä ja kouluttaa henkilöstönsä sopimussisältöihin.



Johtajalla on tärkeä rooli organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, suoriutumisen johtamisessa sekä henkilöstön uudistamisessa ja kehittämisessä. (Viitala 2007, 267) Hoitotyön asiantuntijuus tarvitsee selkeät toimintalinjat sekä vastuun rajat eli selkeät tehtäväkuvat, asiantuntijuuden arvostamista ja tunnustamista (Heikka 2008, 101). Tehtäväkuvat määrittävät organisaatioissa tehtävän työn sisältöä ja osaamisvaatimuksia, joiden avulla pyritään organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Kun ne ohjaavat henkilöstön, osaamisen ja yksikön kehittämistä, kehittyä sekä osaaminen että yksikkö. (Viitala 2007, 101, 267)

Organisaation henkilöstöjohtamista ohjataan parhaimmillaan suunnitellusti henkilöstöstrategian avulla (Heikka 2008, 120), jonka avulla johtaja tarkastelee ja suunnittelee henkilöstöresursseja ja osaamista tavoitteellisesti kaikilla organisaation tasoilla (Viitala 2007, 70). Organisaation henkilöstöstrategian laaditaan lähi-, keski- ja ylimmän johdon yhteistyönä ja se vaikuttaa suunnitteluun, yhtenäisen ydinosamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen sekä rekrytoinnin oikeaan kohdentamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 80 vrt. myös Kleinman 2003; AONE 2005; Stefl 2008) Henkilöstöstrategiaa hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa, joka sisältää työhyvinvoinnin ja osaamisen arviointia, suunnittelua ja kehittämistä sekä resurssien riittävyyden ja henkilöstökustannusten arviointia ja seuranta. (Viitala 2007, 70-71)

Riittävät henkilöresurssit ovat johdon vastuulla. Resursseja voidaan arvioida, mitata ja perustella erilaisten arviointikriteerien mukaan. Grönroos ja Perälä (2004, 18) esittävät henkilöstömitoitukseen käytettäväksi perusteiksi potilaan hoitoisuuden, lääke- ja hoitotieteellisten diagnoosien, hoitajien koulutustason ja täydennyskoulutuksen, potilaan hoitotoiminnan luonteen, saapumistavan (päivystys/suunniteltu), potilaspaikkojen kuormitusasteen, potilasvaihdon sekä muun potilaiden hoitoon liittyvän työ tai muun yhdessä tukipalvelujen tai sidosryhmien kanssa tehtävän työn määrän ja kuormitusasteen. Arjessa henkilöstöjohtamisen perustoiminnot näkyvät päivittäisestä perusvahvuudesta huolehtimisena, miehityssuunnitelmien laatimisena, työaikojen, lomien ym. vapaisiin ja poissaoloihin varautumisena sekä poikkeustilanteiden käytäntöjen suunnitteluna. (Viitala 2007, 271 vrt. Lorensen 2001; Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; AONE 2005; DeOnna 2006; Stefl 2008)

Organisaatioiden tärkeimpiä menestystekijöitä ovat henkilöstön saatavuus, kohdentuminen ja ammattitaito. Rekrytointimenetelmien ja -käytäntöjen avulla organisaatio arvio työnhakijoiden ammatillista osaamista suhteessa organisaation osaamistarpeeseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 77-78) Johtaja tuntee organisaation vastuualueensa resurssit, tehtäväkuvat, toiminnan vaatimukset sekä osaamistarpeen sekä osallistuu henkilöstön rekrytointiprosesseihin (vrt. Hilchie-Pye & Rathwell 2003; AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006; Munkeby 2007; Stefl 2008). Johtaja tuntee prosessin vaiheet, osallistuu ja vaikuttaa prosessiin aktiivisena osallistujana sekä on aidosti kiinnostunut rekrytoimaan yksikköönsä oikeanlaista osaamista. Oikean osaamisen rekrytoinnissa apuna voi hyödyntää osaamiskartoituksia (Viitala 2007, 101).

Johtajan tehtävänä on sitouttaa rekrytoitu henkilöstö tekemään työtään, koska epäonnistuneet valinnat ovat kalliita organisaatiolle. (Viitala 2007, 88) Henkilöstön sitoutuminen on yhteydessä toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä jatkuvaan kehittymiseen. Organisaation hoitotyön tehtäviin ja työhön opastaminen onnistuu perehdytysohjelman avulla. Perehdytys aloitetaan jo valintamenettelyn aikana antamalla informaatiota organisaatiosta luoden samalla positiivista organisaatiokuvaa. Varsinainen perehdytys mahdollistaa uuden työntekijän pääsyn nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä työyhteisön jäseneksi (Viitala 2007, 88-90, 102-103, 189-191). Yksiköiden tai työtehtävien perehdytystoimintojen (tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaan ottaminen, organisaatioperehdytys, työsuuhdeperehdytys ja työn opastus) jakamisesta ja onnistumisesta vastaa sen johtaja.

Koska lähijohtaja on vastuussa yksikön toiminnasta, ja sen toteutumisesta myös työtehtävien, vastuualueiden, toimenkuvien ja osaamisen kehittäminen on lähijohtajan vastuulla. Lähijohtaja kantaa vastuu henkilöstön kehittymisen tukemisesta sekä oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä, koska on riittävän lähellä henkilöstöään ja kykenee tuntemaan alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet. (Viitala 2007, 251. 270-271 vrt. myös Lorensen 2001; DeOnna 2006; Munkeby 2007; Stefl 2008) Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation toimintaperiaatteista, joka tarkoittaa henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja uudistamista toivottuun suuntaan. Henkilöstön kehittäminen toimii investointina silloin, kun se on suunniteltua ja tavoitehakuista. (Viitala 2007. 184-185) Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on

jatkuva oppimisprosessi, joka vaatii johtajalta jatkuvaa osaamisen arviointia ja aktiivista osallistumista rekrytointiprosessiin sekä perehdyttämis- ja urakehitysmallien hyödyntämistä ja suunnitelmallista täydennys- ja toimipaikkakoulutuksesta huolehtimista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 74, 77-78) Henkilöstön arvioinnin apuvälineenä ja kehittämissuunnitelman laadinnassa toimivat osaamiskartoitukset ja toiminnan analyysit sekä kehityskeskustelut, jolla tarkoitetaan säännöllisiä ja ennalta sovittuja esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, jossa on tavoite ja tietty systematiikka. Henkilöstön kehittämisessä johtaja hyödyntää erilaisia kehittämismenetelmiä pyrkien tukemaan henkilöstön urakehitystä, joka nähdään eteenpäin suuntautuvan kehittymisen lisäksi myös laaja-alaisena sivusuunnassa tapahtuvana asiantuntijuuden kehittämisenä. (Viitala 2007, 107. 184-187 vrt. myös AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006; Stefl 2008)

Ihminen tarvitsee työmotivaation ja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kannustinjärjestelmiä. (Viitala 2007, 158 vrt. myös AONE 2005; DeOnna 2006; Rappe & Zwick 2007; Stefl 2008) Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka vaikuttaa ja ylläpitää käyttäytymistä ja suoriutumista. Motivaation asteeseen vaikuttavat työtehtävät, työympäristö sekä persoona. Rahallinen palkka nähdään motivaatiokeinona, vaikka se itsessään on vastine tai korvaus tehdystä työstä. Siihen voi kuulua työsuorituksen, vaativuuteen tai tulokseen perustuvia eriiä tai lisiä. (Viitala 2007, 138, 158-159)

Erilaisten kannusteiden painoarvo vaihtelee eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä, rahallisen palkkion lisäksi päivittäiseen henkilöstön motivointiin voi hyödyntää aineettomia keinoja. Johtaja motivoi henkilöstöään luomalla ja edistämällä positiivista työilmapiiriä, työntekijöiden arvostusta ja välittämistä, jotka parantavat työssä koettua turvallisuutta ja jatkuvuutta. Myös joustaminen ja työntekijän autonomian lisääminen työssä, työtehtävien kehittäminen, uudet työtehtävät ja vastuualueet voidaan nähdä palkitsevina ja motivoivina tekijöinä. (Viitala 2007, 142-145) Sosiaalisten palkkioiden käyttäminen, positiivinen ja kannustava palaute sekä kiitos, saavat henkilöstön tuntemaan itsensä ja työnsä arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Viitala 2007, 161 vrt. Rappe & Zwick 2007) Palkitsemisen muodossa voi tarjota myös väyliä ammatilliseen kehittymiseen edustustehtävien, koulutusten tai sijaisuuksien avulla. (Viitala 2007, 162) Palautteen antaminen voi kohdistua kannustamisen lisäksi työn ohjaamiseen tai rakentavaan palautteeseen silloin kun johtaja huomaa tarpeen työtä ja toimintaa

valvoessaan. Palautetta annetaan alaisille, kollegoille sekä esimiehille ja mahdollisesta sidos- ja yhteistyökumppaneille. Palautteen antaminen sekä tilaisuus siihen tarjoutuvat parhaiten olemalla yksikössä aktiivisesti mukana ja henkilöstön tavoitettavissa. Aktiivinen läsnäolo myös parantaa vuorovaikutuksen kehittämistä (Suonsivu 2004, 22).

Johtajan tehtävänä on tukea henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja osaamista. Osallistava johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä ja työn tuloksia. Myös osaamisen kehittäminen ja koettu arvostus parantavat työntekijän työn tulosta. Osallistavalla johtamisella tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus osallistua työhön ja yksikön toimintaan liittyvään päätöksentekoon, työn uudistamiseen sekä osaamista tukeviin ja kehittäviin vastuualueisiin ja tehtäviin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 77, 80-81; Heikka 2008, 101-102) Johtaja kehittää ja vastuuttaa henkilöstöä jakamalla tehtäviään. Delegointi on suunnittelun, toteutuksen, keinojen valinnan ja valvonnan siirtämistä esimieheltä alaiselle, jolloin vastuun mukana siirtyy toimi- ja määräysvaltaa sekä syntyy tilivelvollisuus suhde. Lopullinen vastuu säilyy esimiehellä. Delegointi vähentää esimiehen työn määrää ja samalla lisää henkilöstön työn haasteellisuutta ja on siksi hyvä keino myös motivointiin. (Aarnikoivu 2010, 75).

Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakivinä voidaan nähdä terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Kiinnostavaa työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä jatkuva kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus ovat työntekijän tärkeitä voimavaroja työssä ja elämässä. Työhyvinvointi on työn ja työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapainottelua. Johtajalla on mahdollisuus tukea henkilöstön työhyvinvointia huolehtimalla ja valvomalla työtä, työympäristöä sekä henkilökunnan jaksamista. Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on jatkuva prosessi, jossa johtaja kiinnittää huomiota työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin tekijöihin sekä huomioi työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet Johtaja huomioi eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset elämänvaiheet ja pyrkii edistämään joustavia työmenetelmiä ja -aikoja. Ikäjohtaminen ja tasapuolinen kohtelu vaativat yksikön kokonaisuuden huomioiden kompromissiratkaisuja. (Viitala 2007, 212, 232-240).

Yksikön kokonaisuus muodostuu ihmisistä, työryhmästä, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan. Ryhmä kehittyy vaihe vaiheelta, johon vaikuttavat sekä ryhmän tehtävä että roolijako. Ryhmän tulisi tarjota sen jäsenille sosiaalista tukea, turvallisuutta ja

mahdollisuuden kuulua johonkin, jota jokainen ihminen kaipaa. Ryhmän kehittyminen vaiheesta toiseen vaatii konflikteja, jotka vaativat ryhmältä uusia ajattelu- ja toimintatapoja, ongelman kohtaamista ja ratkaisemista yhdessä. (Juuti 1992, 106-110, 133-134) Johtajan tehtävänä on tukea ryhmän kehittymistä oikeaan suuntaan kannustamalla sen toimintaa, tukemalla vuorovaikutusta sekä hyödyntämällä erilaisia ongelmanratkaisutekniikoita.

Johtaja huolehtii alaisten hyvinvoinnista kohtaamalla työntekijät ihmisyyden kautta kuuntelevana ja keskustelevana ihmisenä, joka tapahtuu tasavertaisen keskustelun, avoimuuden, yhteisistä asioista sopimisen sekä osallistamisen avulla. (Suonsivu 2003, 9-10) Muun muassa visiointi, positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen sekä henkilöstön huomioiminen ja läsnäolo, luovat positiivista kulttuuria vaikuttaen myös työhyvinvointiin. (Duffield ym. 2010, 23)

Henkilöstön kehittäminen, kannustaminen, motivointi, delegointi, päätöksentekoon osallistaminen, työhön liittyvän autonomian lisääminen ja palautteen antaminen ovat yhteydessä toinen toisiinsa. Ne toimivat henkilöstön kehittäjinä, motivoijina sekä parantavat työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Johtaja luo ja ylläpitää sellaista ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat käyttää taitojaan ja saavuttaa tavoitteitaan (Chase 1994, 61-64) Johtaja myös tukee henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja osaamista sekä havainnoi niissä tapahtuvia muutoksia ja puuttuu muutoksiin tarvittaessa. Narisen (2000, 19) mukaan ammatillisesti taitava henkilökunta tai kypsä työryhmä tarvitsee vähemmän ohjausta johtajaltaan sekä kaipaa muutosta perinteiseen johtamiseen. Johtaja huolehtii työympäristön ja työn kuormittavuustekijöiden minimoimisesta jatkuvalla seurannalla, arvioinnilla ja työn suunnittelulla sekä hyvällä henkilöstöstrategisella osaamisella.

#### 5.2.9 Turvallisuusosaaminen

Organisaation turvallisuus on laaja-alainen kokonaisuus, johon sisältyvät sekä normaaliolojen että häiriötilanteiden lisäksi sosiaalinen ulottuvuus sekä organisaation toiminta ja johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7) Turvallisuusosaaminen on johtajan ydiosaamista (vrt. Stefl 2008) tai se voidaan nähdä osana laadunhallintaa

(vrt. DeOnna 2006), jolloin laatukriteerit pakottavat huomioimaan työssä esiintyviä riskitekijöitä säännöllisesti (Parantainen 2010, 10).

Työpaikka on sekä fyysinen että psyykinen ympäristö, jonka tulisi taata turvalliset ja työntekoa tukevat olosuhteet kaikille työntekijöille ja asiakkaille (Viitala 2007, 13-14). Turvallisuusjohtamisessa yhdistyvät menetelmien, työtapojen ja ihmisten johtaminen, jossa korostuu johtajan itsenäinen ja oma-aloitteinen turvallisuuden johtamistyö, jonka perustoimintoja puolestaan ovat jatkuva suunnittelu, toiminta ja seuranta. Tärkein työväline käytännön turvallisuusjohtamisessa on riskien arviointi eli työssä esiintyvien vaara-, haitta- ja kuormitustekijöiden tunnistaminen. (Parantainen, 2010, 9)

Turvallisuusjohtamisen toimintalinjat ja vastuut määritellään turvallisuusstrategiassa (Tamminen-Peter & Fagerström 2010, 8), joka voidaan sisällyttää myös organisaation strategiaan (Parantainen 2010, 10). Turvallisuusstrategia sisältää työnantajan sekä työntekijöiden turvallisuutta koskevat vastuut ja velvollisuudet, riskialttiiden työtehtävien työkäytännöt ja osaamisen, koulutuksen osaamisen kehittämiseksi, potilaita koskevat turvallisuusohjeet, toiminta vaara- ja väkivaltatilanteissa sekä mallin toteutumisen seurantaan. (Tamminen-Peter & Fagerström 2010, 8)

Vastuu turvallisuudesta ja riskienhallinnasta on organisaation sekä toimintayksiköiden johdolla, jotka vastaavat yksikön riskienhallinnasta ja turvallisuudesta ja toimii organisaation sisäisenä valvojana. Riskien hallinta ja turvallisuus takaavat hyvän hoidon laadun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8-13)

Johtaja saa riittävästi tietoa toiminnan, toimijoiden ja toimintaympäristön riskeistä riskien hallinnalla sekä substanssin tuntemisella, jonka avulla pystyy toimimaan riskien vaatimalla tavalla. Riskien hallinta on riskien tunnistamista, arviointia ja kontrolli- ja hallintakeinojen toimivuuden ja riittävyyden varmistamista. Riskitekijöiden tunnistamisen ja toteutumisuhan ja seurausten arvioinnin lisäksi johtajan tulee osata myös nähdä riskien taustalla vaikuttavat piilevät riskitekijät, koska riskit toteutuvat yleensä sekä aktiivisten että piilevien tekijöiden yhteisvaikutuksena (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8, 21-22) Johtajan sisäisen tarkkailijan rooli tarkoittaa toiminnan valvontaa ja valmiutta häiriötilanteissa, ihmisten työ- ja henkilöturvallisuutta sekä ympäristön toimivuutta, palo- ja rikosturvallisuutta sekä esteettömyyttä. Johtaja

vastaa ympäristön turvallisuudesta, riittävästä resursseista sekä henkilöstön osaamisesta suhteessa turvallisuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 10-12; Stefl 2008)

Riskien hallinta, turvallisuustyö sekä niiden suunnittelu ja seuranta ovat osa normaalia johtamista, ohjaamista ja päätöksentekoa. Turvallisuuskulttuuri ylläpitäminen muodostuu arvojen, asenteiden, kokemusten ja näkemysten perusteella. Johtaja havainnoi turvallisuuskulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, työyhteisön sosiaalisia tekijöitä sekä organisaation toiminta- ja työprosessien kehittymistä ja toimivuutta. Olennaista on opastaa henkilöstöä ymmärtämään, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä sekä mikä on yksikön tai organisaation kyky ja tahto toimia turvallisesti ja edistää turvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8).

Johtaja osallistaa koko työyhteisön toimintaympäristön ja työprosessien jatkuvaan seurantaan ja arviointiin sekä hyödyntää riskienhallinnassa erilaisia mittareita, esimerkiksi vahinko-, tapaturma-, onnettomuus- ja läheltä piti –tilanteet, väkivalta- ja uhkatilanteet, katoamiset ja karkaamiset, rikollisuus, tuhotyö ja ilkivalta, lääkehävikki, yksikön toiminnoista, tiloista tai laitteista aiheutuvat uhkat ja riskit, tulipalo tai kiinteistötekniikan ja kiinteistön hoidon ongelmat, logistiikkaongelmat, tietoturvaan ja – suojaan liittyvät ongelmat ja väärinkäytökset tai viestintäjärjestelmien häiriöt. Erilaiset tilastot ja raportit (esimerkiksi sairauspoissaolot, sisäiset auditoinnit, haittatapahtumailmoitukset, työolo- ja työhyvinvointi kartoitukset, laatu seuranta, valvontaviranomaisten lausunnot ja kannanotot, riskien kartoitukset ja arvioinnit, asiakas- ym. palautteet) myös kertovat turvallisuudesta ja työpaikan riskitekijöistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 26)

Johtaja toimii esimerkkinä, käynnistää ja valvoo turvallisuuskysymyksiin liittyviä prosesseja. Johtaja antaa tietoa, kouluttaa ja valvoo henkilöstön turvallisuusosaamista, niin tietoa turvallisuuteen liittyvistä suunnitelmista sekä haittatapahtumien raportoinneista ja toimintamalleista kuin käytännön toiminnasta harjoituksin. Johtajan tehtävänä on myös motivoida henkilökuntaa osallistumaan turvallisen toiminnan toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen hyödyntäen organisaatiossa käytössä olevia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7-16; Tamminen-Peter & Fagerström 2010, 8).

Potilasturvallisuus nähdään erillisenä osana turvallisuussuunnittelua (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7). Terveysturvallisuuslain mukaan terveydenhuollon toimintayksikön on laadittava suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta sekä huomioida potilasturvallisuuden edistäminen yhteistyössä sosiaalihuollon palvelujen kanssa. (Terveysturvallisuuslaki) Potilasturvallisuusstrategia edistää potilaan osallistumista potilasturvallisuuteen ja on keino hallita potilasturvallisuutta oppimalla ja ennakoimalla sekä parantaa vaaratapahtumien raportointia ja saada potilasturvallisuus osaksi johtamiskäytäntöjä. (Terveysturvallisuuden ja hyvinvoinninlaitos 2011, 8) Turvallisuuskäytännöstä kehitysvammaisten henkilöiden kanssa tehtävään työhön haasteellisia elementtejä aiheuttavat kommunikaation, kehonhallinnan, aistitoimintojen ongelmat sekä psyykkiset häiriöt. (Aaltonen 2011, 173) Johtaja pyrkii ennaltaehkäisemään haittatapahtumia sekä edistää potilasturvallisuutta oppimalla sattuneista tapahtumista, joiksi luokitellaan myös läheltä piti –tilanteet. Häätätilanteeseen tai haittatapahtumaan, joka tarkoittaa potilaalle aiheutuvaa haittaa, voi johtaa esimerkiksi tapaturma, sairaskohtaus, asiakkaan katoaminen tai väkivaltatilanne. Haittatapahtumaan voi olla syynä myös kone- tai laitevika tai jokin henkilön tekeminen tai tekemättä jättäminen, osaaminen tai osaamattomuus. Johtajan vastuulla on henkilökunnan osaaminen normaalitilanteessa ja sen päivittäminen häätätilanteisiin sekä opastaa henkilöstöä tilanteiden jälkiselvittelyssä, dokumentoinnissa ja raportoinnissa. (Knuuttila, Ruuhilahti & Wallenius 2007, 8-10)

Johtaja valvoo, että raportoidut haittatapahtumat myös dokumentoidaan kirjalliseen muotoon ja vastaa tapahtumien käsittelystä, jotka suoritetaan avoimesti ja läpinäkyvästi sekä tapahtumaa arvioidaan ympäristön, toiminnan sekä henkilöriskien näkökulmasta. Käsittely pyrkii tulevaisuudessa samankaltaisten tilanteiden ennaltaehkäisemiseen kehittämällä toimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 20-29) Turvallisuutta edistetään omalla esimerkillään ja puuttumalla aktiivisesti toiminannassa, työtavoissa tai ympäristössä havaittuihin riskitekijöihin ja ongelmiin.

#### 5.2.10 Tiedotus- ja vuorovaikutusosaaminen

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat Lorensenin ym. (2001, 58) sekä Sydänmaanlakan (2004, 137) mukaan tärkein johtamisosaamisen yksittäinen osaamisalue. (vrt. Kleinman 2003; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Scoble & Russell 2003; Drenkard & Cohen 2004;



Huth 2005; AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006; Rappe & Zwick 2007; Munkeby 2007; Stefl 2008) Johtajan on oltava vuorovaikutuksen kehittäjä ja kuuntelija sekä kyettävä tehokkaaseen suulliseen ja kirjalliseen viestintään. Viestinnän keinoin johtaja saa henkilöstön käyttäytymään halutulla tavalla. (Narinen 2000, 19) Organisaatioviestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisessa viestinnässä on kyse siitä, miten organisaatio viestittää toiminnastaan ulospäin ja pitää yhteyttä toimintaympäristöönsä. Sisäinen viestintä organisaation jäsenten keskinäistä tiedonvaihtoa organisaatiosta, työstä ja toiminnasta. (Vuori 2005b, 225; Åberg 2006, 110-111) Sisäinen tiedottaminen toimii johtamisen tukena ja on myös kaksisuuntaista viestimistä johtajan ja alaisten välillä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2009, 183)

Johtajan viestintä ja vuorovaikutus on monipuolista jokapäiväistä työn organisointia, valvontaa, koordinoitua, tiedottamista ja delegoimista. Myös käskyttäminen tai henkilöstön kuunteleminen ja ymmärtäminen voivat tapahtua vuorovaikutteisesti. (Puro 2002, 13-14) Johtaja tulkitsee ja arvioi sekä huomioi erilaisia tulkintoja vuorovaikutustilanteista ja hyödyntää niitä ryhmädynamiikan ja vuorovaikutuksen kehittämisessä (Grönroos & Perälä 2004, 19).

Tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat johtajan perustaitojen, esimerkiksi keskustelut, kokoukset, tapaamiset, tilaisuudet, ohjeet, tiedotteet (Juholin 2009a, Ikävalko 1994, 59-64), lisäksi informaation kulun varmistamista, yhdistelmä johtamistaitoja, ymmärtämistä (vrt. Lorensen 2001, Kleinman 2003, Scoble & Russell 2003, Drenkard & Cohen 2004, Huth 2005, DeOnna 2006, Wang 2006 ja Munkeby 2007) sekä modernin teknologian hyödyntämistä (Lorensen ym. 2001, 58 vrt. Kleinman 2003 ja Drenkard & Cohen 2004; AONE 2005; Heikka 2008 ja Stefl 2008). Tehokas tiedottaminen on yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen (Grönroos & Perälä 2004, 19).

Organisaation viestintästrategia suunnitellaan eri tason johtajien yhteistyönä, jonka avulla lähijohtaja laatii yksikön viestintästrategian. Tiedottaminen avaa strategian käytännön toimiksi. Viestinnän ja tiedotteiden tulkitsemisvaiheessa lähijohtajan rooli korostuu (Vuori 2005b, 226), sovitut pelisäännöt ehkäisevät turhia huhuja ja niiden myötä syntyvää hämminkiä ja turhautumista (Juholin 2009a, 154) Johtaja käyttää

vuorovaikutuksellisia keinoja tavoitteiden ja strategian muuttamiseksi yksilön ja työyhteisön kielelle, joka mahdollistaa niiden saavuttamisen. (Kaistila 2007, 7; Åberg 2006, 96). Johtaja pyrkii avoimeen ja vuorovaikutusta tukevaan viestintään. Toimivan viestinnän on todettu parantavan tuottavuutta, vähentävän poissaolojen määrää, parantavan laatua sekä organisaation jäsenten innovatiivista ajattelua sekä hillitsevän kustannuksia. Viestinnän heikkous puolestaan lisää henkilöstön eristäytymisen tunnetta ja tyytymättömyyttä sekä heikentää henkilöstön halukkuutta osallistua mm. päätöksen tekoon. (Vuori 2005b, 225-226)

Johtaja käyttää tiedottamisessa monipuolisesti organisaatiossa olevia viestintäkanavia, koska tiedottaminen on tehokkainta silloin, kun tieto annetaan monikanavaisena useiden tiedotusvälineiden kautta (Oulasvirta ym. 2002, 28). Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta henkilöstöön, johtaja kuuntelee, osallistuu ja on aktiivisesti läsnä yhteisössä, tiedottaa kaikkia asianosaisia ja varmistaa että tieto ymmärretään hänen haluamallaan tavalla. (vrt. Lorensen ym. 2001; Kleinman 2003; Drenkard & Cohen 2004; AONE 2005; DeOnna 2006; Wang 2006; Rappe & Zwick 2007 ja Stefl 2008).

Johtajan vuorovaikutusosaamista on puhumisen, vaikenemisen sekä kuuntelemisen vuorottelu oikeassa suhteessa. Eri tilanteissa näiden suhde muuttuu ja olennaista on tiedostaa, että asiakkaan seurassa empaattinen kohtaaminen saattaa vahvistaa vääriä arvoja henkilöstön keskinäisissä suhteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 137; Vuori 2005, 228-231) Johtaja tarkastelee argumentteja, niiden välisiä suhteita, tunnetason vaikutuksia sekä keskustelijoiden keskinäisiä suhteita ja keskustelun tavoitetta. Hän hyödyntää erilaisia tilanteisiin sopivia kielellisiä ilmaisutapoja ja viestinnän apuvälineitä, tarkkailee sekä ymmärtää omien ilmaisujen vaikutuksia henkilöstön käyttäytymiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 137; Vuori 2005, 228-231; AONE 2005, 17) Merkitystä ei ole sillä, kuka asioita tekee ja miten ne tapahtuvat. Pienikin, esimerkiksi asiakkaan tilaan liittyvä, puute haavoittaa herkästi terveydenhuollon ammattilaisen identiteettiä. Virheet johtaja näkee oppimisen haasteina, ei kielteisinä tai syyllistävinä palautteina. (Vuori 2005b, 228-231)

Johtaja toimii esimerkkinä ja tukee henkilöstöä avoimeen dialogiseen vuorovaikutukseen, mahdollistaa ja rakentaa luottamuksellista yhteisöä ja osallistaa henkilöstöään vuorovaikutuksen kehittämisessä mm. osallistamalla kokousten

suunnitteluun ja vetämiseen. (vrt. AONE 2005, 16; Stefl 2008). Dialogin avulla johtaja saa enemmän tietoa myös päätöstensä tueksi (Vuori 2005b, 232 vrt. myös AONE 2005; Stefl 2008)

Johtaja joutuu virkaansa hoitaessa huolehtimaan organisaation ulkoisten suhteiden hoitamisesta. (vrt. Kleinman 2003; AONE 2005; Wang 2006; DeOnna 2006; Munkeby 2007 ja Stefl 2008) Ulkoinen tiedottaminen on organisaation uutisten ja informaation välittämistä sekä suhteiden hoitamista ja vuorovaikutusta eri sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden kanssa. Tavoitteena on lisätä yrityksen tunnettavuutta sekä kehittää ja ylläpitää hyvää ja myönteistä yrityskuvaa, kasvattaa positiivista mainetta ja imagoa. (Honkala ym. 2009, 188; Juholin 2009a 146-158) Ulkoinen tiedottaminen voi olla myös tiedostamatonta toimintaa, koska organisaation jäsenet kertovat omalla käytöksellään ja puheillaan organisaation arvomaailmasta (Juholin 2009a, 146-158). Johtaja luo ja ylläpitää tietoisesti positiivista organisaatiokuvaa edustaessaan organisaatiota sekä organisaation toimintaympäristössä että sen ulkopuolella, esimerkiksi organisaatiovierailuilla, tapahtumissa, seminaareissa ja koulutuspäivillä.

#### 5.2.11 Itsensä johtaminen

Johtaakseen muita, tulee oppia tuntemaan itsensä ja olla tasapainossa itsensä kanssa (Suonsivu 2004, 23; Sydänmaanlakka 2004, 60). Itsensä johtaminen nähdään vaikeasti tutkittavina johtajan ominaisuuksia (Sydänmaanlakka 2004, 24), ja osana ihmisten johtamisosaamista (Munkeby 2007) tai erilaisina yksittäisinä osaamisalueina kuten persoonallisuutena (Huth 2005), omien periaatteiden noudattamisena ja urasuunnitteluna (AONE 2005; Stefl 2008) itsensä kehittämisenä tai käyttäytymisenä (Scoble & Russell 2003). Hilchie-Pye & Rathwell (2003) nostivat itsensä johtamisen ja kehittämisen omaksi osaamisalueekseen. DeOnna (2006) korostaa johtajan ominaisuuksia useampien osaamisalueiden kautta, innovatiivisuus, vaikuttamis- ja neuvottelutaidot, jatkuvan oppiminen, vastuullisuus, joustavuus, lahjomattomuus sekä päättäväisyys ja paineensietokyky.

Itsensä johtaminen tarkoittaa jatkuvaa omien tavoitteiden, vision, selkiyttämistä ja syventämistä, energian keskittämistä, osaamisen kehittämistä ja asioiden objektiivista näkemistä. Taidokkaat itsensä johtajat kykenevät näkemään itselle tärkeät tavoitteet

osana elinikäistä oppimista (Senge 1990, 375) Itsensä johtamisen merkitys on korostunut jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi, se edellyttää joustavuutta, nopeaa reagoitua, luovuutta sekä hyviä oppimistaitoja. Se perustuu kokonaiskuntoisuuteen eli ammatilliseen, fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin, joihin vaikuttavat stressin ja ajankäytön hallinta. Itsensä johtaminen nähdään välineenä tylsistymistä ja väsymistä vastaan, mutta se vaatii rehellistä itsetutkiskelua ja oman osaamisen arviointia. (Sydänmaanlakka 2004, 60-68, 158-160) Rappe ja Zwick (2007) nostavat esille myös esimerkkinä toimimisen, jota alaiset seuraavat. Myös omien virheiden myöntäminen, omista töistä huolehtiminen ja ajan hallinta kuuluvat esimiehen itsensä johtamiseen. (vrt. Rappe & Zwick 2007)

Menestyvä johtaja tarkkailee päätöstensä vaikutuksia, toimii loogisesti ja perustellen, hänellä on hyvä itsetunto, sosiaalinen tilannetaju, vahvat esiintymistaidot sekä luonnollinen kyky vaikuttaa ihmisiin sekä johtaa ryhmän toimintaa (Boyatsis 1982, 85-86 vrt. Rappe & Zwick 2007). Boyatsiksen (1982, 84-86, 105-106) mukaan menestyvä johtaja on spontaani ja aito, suhtautuu myönteisesti kaikissa tilanteissa sekä on tietoinen itsestään ja kyvyistään. (vrt. myös Scoble & Russell 2003) Avoimuus, kyky olla aito, oma itsensä, antaa ja saada palautetta sekä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen, koska se tarkoittaa myös palautteen vastaanottamista ja hyväksymistä (Sydänmaanlakka 2004, 154-155, 220).

### 5.2.12 Yhteistyötaidot

Johtaja tekee tiivistä yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä luo mahdollisuuksia hoitotyön asiantuntijuudelle ja kehittää eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja työnjakoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 76 vrt. AONE 2005; Stefl 2008) Käytännössä johtaja tasapainoilee henkilöstön, perheiden, asiantuntijoiden ja palveluyksiköiden välillä ja pyrkii luomaan yhteistyötä niiden välille. Saadakseen ja välittääkseen informaatiota johtajan tulee rakentaa yhteistyötä myös organisaation ulkopuolella (Edwards & Roemer 1996, 11-17).

Asiakaslähtöisten palvelujen ja hoidon tuottaminen perustuu moniammatillisiin tiimeihin ja verkostoihin. Hyvin toimivat tiimit mahdollistavat monitieteisen asiantuntijuuden käytön ja palveluiden joustavuuden muuttuvia tarpeita vastaavasti.

(Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 75) Kehitysvammaisen asiakkaan kuntoutuksen suunnittelu on moniammatillista tiimityötä kehitysvammaisen henkilön, hänen omaisten sekä eri alojen ammattilaisten ja kuntien edustajien kanssa. (Kaski ym. 2009, 248) Hoitotyön johtaja toimii moniammatillisen tiimin koordinaattorina, huolehtien moniammatillisten tiimien tapaamisista sekä jakaa tehtäviä.

Osastoilla toimii myös osaston sisäisiä tiimejä. Lähijohtaja hyödyntää tiimien kokoamisessa henkilöstön erilaista osaamista ja pyrkii mahdollisimman itseohjautuvien tiimien kokoamiseen, jossa jäsenistä kukin vastaa asiantuntemuksensa mukaan tiimin toiminnasta. Tiimien tulisi arvioida itse omaa toimintaansa ja vaikuttaa arvioinneillaan hoidon laatuun ja tiimiprosesseihin. Tiimin jäsenyys opettaa ja ohjaa toiminnan lisäksi oppimista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 75-76) Johtaja varmistaa että hoitotyöntekijöillä on valmiudet tiimityöskentelyyn osaston sisäisissä sekä moniammatillisissa tiimeissä, valvoo tiimien toimintaa ja tarvittaessa puuttuu epäkohtiin. Johtaja tulisi pyrkiä luopumaan perinteisistä tehtävistään koordinaattorina tai vetäjänä ja pyrkiä ohjaamaan mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, joka kehittää sekä johtajuutta että asiantuntijuuden kasvua. (Narinen 2000, 19)

Verkostoitumista tapahtuu organisaation sisällä, erilaisissa tapahtumissa ja seminaareissa tai sosiaalisen median välityksellä. (Juholin 2009b, 73-76) Johtaja toimii organisaation tai yksikön puolestapuhujana sekä luo positiivista yksikkö- ja organisaatiokuvaa sekä hoitotyön julkisuuskuvaa erilaisissa verkostoissa. (vrt. Stefl 2008)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2003, 73) mukaan vastuu palveluiden järjestämisestä säilyy kunnilla myös tulevaisuudessa. Riittävän palvelutuotannon takaamiseksi yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin kansalaisjärjestöjen kanssa lisääntyy ja tiivistyy. Yhteistyö vaatii organisaatorajoja ylittävää johtamisen kehittämistä, koska hyvät johtamiskäytännöt ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 73). Vammaispoliittisten hankkeiden sekä lainsäädännön muutosten vuoksi kehitysvammahuolto ja palvelurakenteet ovat jatkuvassa uudistuksen tilassa. Palvelutuotannon haasteina ovat entistä yksilöllisemmät palvelut ja erityisesti siirtyminen laitoshoidosta avopalveluihin, jolloin toiminnassa on otettava huomioon moniammatillisuus sekä monikulttuurisuus. Laadunhallinta sekä tieteelliseen näyttöön

tai vankkaan kokemukseen ja asiantuntijuuteen perustuva toiminta on entistä keskeisempää, jonka vuoksi palvelutuottajien on kyettävä verkostoitumaan sekä yksikkö, organisaatio että hallintorajojen yli. (Kaski ym. 2009, 357-358)

Johtajan luoma kontaktiverkosto kollegoihin toimii nopeana apuna ja tukena arjen esimiestyössä. Verkoston rakentaminen on jatkuvaa kontaktien ylläpitämistä ja luomista kollegojen sekä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat nyt tai tulevaisuudessa hyödyllisiä omien työtavoitteiden saavuttamisessa. Verkostoituessa myös johtaja itse voi toimia asiantuntija-apuna muille. (Sydänmaanlakka 2004, 137-139, 153-155, 220)

### 5.2.13 ATK-osaaminen

Tietoteknologia tehostaa sosiaali- ja terveystoimen hallintoa ja sen avulla saadaan entistä tehokkaammin tietoa palvelujärjestelmän toimivuudesta sekä oikein käytettyinä vähentävät virheiden määrää (Heikka 2008, 39). Johtaja käyttää työssään sähköisiä tietojärjestelmiä kaikilla johtamisen alueilla, hallittavia ohjelmia on paljon. Tietojärjestelmien hallinta sisällytetäänkin osaksi muita johtamistoimintoja (vrt. Lorensen 2001; Hilchie-Pye & Rathwell 2003; Wang 2006) ja usein myös kokonaisuutena ja omana ydinosaamisalueena (vrt. Kleinman 2003; Scoble & Russell 2003; Drenkard & Cohen 2004; Huth 2005; AONE 2005; Rappe & Zwick 2007; Munkeby 2007).

## 6. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISASETELMA

### 6.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän toimintatutkimuksen tarkoitus on kuvata osastonhoitajan osaamiskarttaprosessia Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa, jossa kehitettiin osaamiskartta johtajan osaamisen mittaamiseen ja arviointiin. Keskeistä osaamiskarttaprosessissa oli se, että osallistujat oppivat yhdistämään teoreettista tietoa sekä käytännön tietotaitoa ja luomaan johtajan osaamiskartta. Tutkimustehtävänä oli työstää Engströmin kehittävän työntutkimuksen avulla osaamiskartta, jossa tavoitteena on tarkastella organisaatiossa toimivia toimintajärjestelmiä, löytää siinä vallitsevia ristiriitoja ja muutostarpeita sekä kehittää uusi väline johtajan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Kehittävän työn tutkimusmenetelmä valikoitui tämän työn ohjausmenetelmäksi, koska sen katsottiin soveltuvan tutkijalle ennestään tuttuun ympäristöön sekä organisaatiossa olevien toimintamallien tarkasteluun ja uusien mallien kehittämiseen.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on saada tietoa

- miten osaamiskarttaprosessi toteutui
- mitkä asiat tukivat osaamiskartan laatimista ekspansiivisessa oppimisprosessissa

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimus on yksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen työtapana. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää, jonka aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 61; Patton 2001, 39; Vilkkä 2005, 126; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161, 164, 179-180) Tutkimus ei kuvaa nykyhetkeä, vaan pyrkii muutokseen (Winter & Munn-Giddings 2001, 18) ja tavoittelee teoreettisesti yleistettävän tiedon sijaan käytännön hyötyä ja tietoa havaintojen kautta (Heikkinen 2008a, 19).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, joka nähdään tässä tutkimuksessa Winterin & Munn-Giddingsin (2001) tapaan sekä tutkimuksena että kehittämisenä ja

reflektiivisen sekä kriittisen ajattelun kehittäjänä. Se toimii myös työelämän kehittämisen työkaluna ja samalla taustatukena oppivalle organisaatiolle. (Winter & Munn-Giddings 2001, 9,14) Toimintatutkimuksen alkuperää on vaikea jäljittää. Sen alulle saattajana mainitaan kuitenkin usein sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947), jonka moniammatillisen tutkijaryhmän työssä Tavistockin Instituutissa (the Tavistock Institute for Human Relations) oli todettu demokraattisen osallistumisen olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen. (Hart & Bond 1995, 19-24) Toinen näkemys toimintatutkimuksen alkujuurista johtaa amerikkalaisen filosofi ja kasvatustieteen professori John Deweyn (1859-1952) kirjoituksiin, jotka korostivat teorian ja käytännön yhteyttä toisiinsa. Deweyn tutkimusmenetelmä 1900-luvun alkupuolella hyödynsi yhteisön toimintaa arjessa, keskeistä oli toiminnan kautta oppiminen. (Heikkinen 2001, 130) 1980-luvulla Donald Schön esitti teoreettisen pohjan reflektiiviselle asiantuntijakoulutukselle. Reflektiivisen toimijan mallia on käytetty pohjana yhdysvaltalaisen toimintatutkimuksen kehittämisessä. (Kemmis 1994, 45) Carr ja Kemmis (1986, 201-205) puolestaan jakavat toimintatutkimuksen näkökulmat Jürgen Habermasin tiedonintressien jaottelun mukaan tekniseen, käytännölliseen ja vapauttavaan. Toimintatutkimus voidaan nähdä myös yhteisöllisenä ja itsereflektiivisenä tutkimustapana, jonka avulla yhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään yhteisön käytäntöjä järkiperäisemmiksi ja oikeudenmukaisemmiksi ja samalla yhteisön jäsenet pyrkivät ymmärtämään toimintatapoja ja tilanteita, joissa toimivat. (Kemmis & McTaggart 1988, 5)

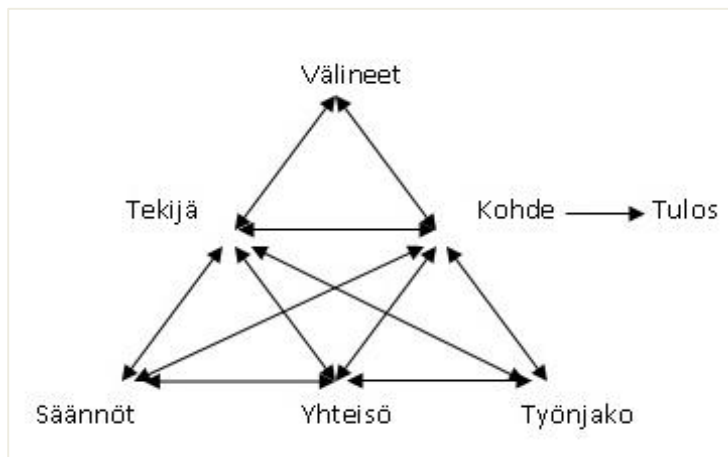
Näitä filosofistisia lähtökohtia on hyödynnetty toimintatutkimuksen muiden suuntausten luomisessa ja siitä löytyy useita toisistaan eroavia lähestymistapoja. Eri suuntausten yhtäläisyys perustuu niiden alkuperiin ja eroavaisuudet historiaan tai taustateoriaan. Eri lähestymistavoissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa riippuen tutkittavasta aiheesta. Erilaiset lähestymistavat soveltuvat erilaisiin käyttötarkoituksiin, eikä niillä ole paremmuusjärjestystä. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 40) Toimintatutkimus perustuukin vain harvoin puhtaasti yhteen suuntaukseen, kysymys on lähinnä painopisteestä. Toimintatutkimukseen voi sisältyä piirteitä useista ja toisistaan eroavista tutkimusperinteistä ja laadullisesta menetelmästä huolimatta toimintatutkimus voi sisältää määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55; Winter & Munn-Giddings 2001, 19-21)



Tämä tutkimus perustuu Yrjö Engeströmin (1995, 11) kehittävän työntutkimuksen malliin ja ekspansiiviseen oppimisprosessiin. Kehittävä työntutkimus perustuu Habermasin tiedon kolmijakoon ja taustalla on ajatus kehittämisestä ja uuden tiedon etsimisestä dialogin avulla. Tarkoituksena on kehittää toimintaa pitkäjänteisesti analysoimalla toimintatapoja ja käytännössä esiin nousseita ongelmia sekä luomalla tulevaisuuden toimintamalleja (Heikkinen ym. 2008, 61).

Tässä tutkimuksessa pyritään kehittävän työntutkimuksen mallin mukaan tehostamaan toimintaa (tekninen) oikeilla työvälineillä ja työnjaolla. Menetelmä pyrkii myös ymmärtämään toiminnan ongelmia (käytännöllinen) toimijoiden näkökulmasta tutkimalla miten he tekevät työtään ja puhuvat siitä. Samalla työntekijöitä tuetaan ymmärtämään työtään. Kriittistä on pyrkimys muutokseen ja toimijoiden tukeminen ratkaisukeskeisyyteen ristiriitatilanteissa. Tässä tutkimuksessa ei pyritä, kuten ei kehittävässä työntutkimuksessa yleensä, emansipatoriseen ajatteluun, valtasuhteiden analysointiin tai yhteiskunnalliseen kritiikkiin. (Engeström 1995, 12-15)

Tutkimuksessa tarkasteltiin Engeströmin toiminnan teoriaa, joka pyrkii löytämään kehityksen ja muutoksen mahdollisuuksia ”katsomalla peiliin”. (Engeström 2004, 9, 13-14) Toimintajärjestelmän rakenne (kts. kuva alla) koostuu välineistä, tekijästä,



Kuva 5 Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 1987, 78)

säännöistä, yhteisöstä, työnjaosta ja kohteesta sekä niiden välisistä suhteista. Toimintajärjestelmän tärkein elementti on sen kohde, johon yhteisössä toimivat tekijät vaikuttavat. Kehittäminen kohdistuu välineisiin,

sääntöihin tai työnjakoon, joiden myötä koko

toimintajärjestelmä kehittyy. (Engeström 1987, 77-78; Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 19; Engeström 2004, 10-11)

Kehittävän työntutkimuksen katsottiin soveltuvan tähän tutkimukseen siksi, että organisaatiot nähdään toimintajärjestelminä ja toiminnan tarkastelun avulla pyrittiin löytämään elementtien välisiä ristiriitoja ja löytämään uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. (vrt. Virkkunen ym. 2001, 20; Engeström 2004, 62; Heikkinen ym. 2008, 64) Tutkimusmenetelmä soveltui myös entuudestaan tuttuun työympäristöön, koska toiminnan muuttaminen vaatii toiminnan historian tuntemista, josta kehitystarpeet löytyvät. (Engeström 2004, 12-13)

Toimintatutkimuksen katsottiin soveltuvan tähän työhön, koska toiminnan kehittäminen tapahtuu yhteistyössä työntekijöiden kesken yhdistämällä teoriaa ja käytännön osaamista. (Engeström 1995, 11-12; Hart & Bond 1995, 37-38) Ekspansiivinen oppiminen on yhteisöllinen prosessi, jossa organisaatio/työntekijät itse ratkaisevat olemassa olevia toiminnan ongelmia. Tarkastelun ja oppimisen myötä luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Organisaatio siis oppii ja luo jotakin, mitä ei ennestään ole olemassa. (Virkkunen ym. 2001, 15; Engeström 2004, 59) Tutkimus perustuu kirjoitettuun tietoon (Winter & Munn-Giddings 2001, 20) sekä osallistujien asiantuntijuuteen. Sen tarkoitus on lisätä ja parantaa keskustelun laatua, jonka avulla saadaan aikaan muutos. (Lahtonen 1999, 201-202) Prosessin aikana tarkastellaan yksilön ja organisaation toimintatapoja, hahmotetaan niissä olevia ristiriitoja ja pyritään luomaan uusia toimintamalleja. Osallistuminen koko prosessiin sitouttaa ja luo pohjan työn pitkäjänteiseen kehittämiseen ja uusien välineiden kokeilemiseen ja käytäntöjen vakiinnuttamiseen. (Greenwood & Levin 1998, 17; Virkkunen ym. 2001, 21)

Toimintatutkimuksen menetelmä soveltui tähän kehittämistyöhön koska, se edellyttää osallistuvalla yhteisöllä valmiutta muutoksiin ja itsensä kehittämiseen sekä oman toiminnan arviointiin. Tutkimuksessa mukana olevat henkilöt toteuttavat tutkimus- ja kehittämishanketta sen täysivaltaisina jäseninä. (Kiviniemi 1999, 64-65). Toimintatutkimus korostaa demokraattisia periaatteita, joka antaa osallistujien vaikuttaa oman elämänsä ja työn olosuhteisiin (Carr & Kemmis 1986, 164). Osallistaminen prosessiin, päätöksen tekoon, aineiston keruuseen sekä tulkintojen ja päätelmien tekemiseen tuo läpinäkyvyyttä tutkimushankkeelle (Heikkinen 2008a, 32-34; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36-37).

## 6.3 Tutkimusaineisto

### 6.3.1 Aineiston keruu ja tutkimusaineiston valinta

Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, jonka aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tietoa tai etsiä säännönmukaisuuksia, vaan se keskittyy kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 61; Vilka 2005, 126; Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164, 179-180) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei määrää sen määrä vaan laatu. Tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai tulkinnan muodostamisessa. (Vilka 2005, 126) Toimintatutkimuksessa tutkija itse on tärkein työkalu tiedon kerääjänä. Ratkaisut tutkimuksessa käytettävästä aineistosta tehdään yleensä tutkimuksen edetessä, prosessin aikana tutkija kerää mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, toimintatutkimusta luonnehditaankin tutkijan oppimisprosessiksi. Tutkimusaineistoa kerätään havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyiden lisäksi epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa. Aineiston keruuta pyritään kehittämään tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010, 76-78)

Tutkimuksen tiedon antajina toimivat Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa työskentelevät 20 osastonhoitajasta, ylihoitajasta ja kuntoutuksen johtajasta koottu ryhmä sekä sen ohjaaja. Varsinainen tutkimusaineisto valittiin toimintatutkimuksen aikana kootusta aineistosta. Tutkimusaineistoa hankittiin ryhmäohjauksista tutkijan tekemillä muistiinpanoilla sekä ryhmäohjauksesta saatujen palautteiden avulla. Tutkijan muistiinpanot sisältävät tietoa asiasisällöstä, ohjaajan toiminnasta sekä ohjaustilanteen tapahtumista. Tutkimusaineistoa kerättiin myös ohjausvälineenä käytettävistä sähköposteista. Näiden lisäksi tutkija laati ennen prosessin alkua kyselyn, jonka avulla suunnitteli ryhmätapaamisten sisältöjä sekä piti päiväkirjaa ohjauskertojen tapahtumista.

Opinnäytetyön ryhmätapaamisissa tarkasteltiin osaamisen johtamista ja osaamiskarttaa osaamisenjohtamisen välineenä sekä johtamisosaamista ja osaamisalueita. Osaamiskartta laadittiin kirjallisuuden sekä osallistujien asiantuntemuksen avulla. Ryhmätapaamisten aikana luokiteltiin, tutkittiin ja analysoitiin aineistoa sekä laadittiin kehittämistehtävän mukaisesti osaamiskartta johtamisosaamisen mittaamiseen ja

arviointiin. Osaamiskartan tavoitteena oli antaa väline osaamisen arviointiin ja sitä kautta mahdollistaa osaamisen johtaminen osaksi johtamiskulttuuria.

Prosessin jälkeen tutkimusaineisto koottiin yhteen, järjesteltiin sekä niille merkattiin tunnistetietoja. Tämän jälkeen aineistot luettiin kokonaisuudessaan läpi, jonka avulla pyrittiin löytämään tutkimustehtävän kannalta merkittäviä asioita.

Tutkimusaineistoksi valikoituivat tutkijan keräämä aineisto ryhmätapaamisista, prosessin vetäjän sähköpostiviestit, tutkittavien palautteet sekä prosessin jälkeen kerätty palaute.

#### Tutkijan keräämä aineisto ryhmätapaamisista

Tutkija kokosi ryhmätapaamisten aikana lyhyitä muistiinpanoja muistin tueksi sekä tarkan kuvauksen heti jokaisen ryhmätapaamisen jälkeen. Muistiinpanot on koottu osallistuvan havainnoinnin mukaan, koska tutkija osallistui kehittämisprosessiin aktiivisesti ja oli vaikuttamassa tutkittavaan ilmiöön. Osallistuva havainnoija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan sen ehdoilla ja yhdessä sen kanssa. Tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tekee samalla havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 98; Vilka 2005, 44 ja 2007, 120; Kiviniemi 2010, 76; Tuomi & Sarajärvi 2009, 82) Havainnoinnissa käytettiin apuna etukäteen laadittua havaintomatriisia (LIITE 2). Ryhmätapaamisen muistiinpanoja ohjasi aina sama kaava: asiasisältö, ohjaajan toiminta huomioiden havaintomatriisi, ohjaustilanteiden tapahtumat sekä muut huomiot.

#### Kehittämisprosessin vetäjän ryhmäsähköpostiviestit

Kehittämisprosessin aikana lähetetyt ryhmäsähköpostiviestit olivat käytettävissä tulosteina (9 kpl)

#### Tutkittavien palautteet

Tutkittavilla oli mahdollisuus antaa palautetta ja vaikuttaa prosessin kulkuun koko kehittämisprosessin ajan sähköpostitse. Tutkittavien palautteet olivat käytettävissä tulosteina (25 kpl).

### Kehittämisprosessin jälkeen kerätty palaute

Prosessista kerättiin loppuarvointi viimeisen tapaamisen jälkeen helmikuussa 2012. Kaikille ryhmätapaamisissa olleille laitettiin sähköpostilla saatekirje sekä kysely-/arvointilomake (LIITE 3). Ohjauskertojen sisältö oli muistin tukena saatekirjeessä siksi, että tutkittavat pystyivät arvioimaan koko prosessia. Arvointilomakkeessa oli yksi avoin kysymys, jonka lisäksi hyödynnettiin avainsanoja, joita vastaajat pystyivät hyödyntämään palautteessaan. Avainsanoja olivat saatu tieto, aihealueet ja sisältö, yhteiset sopimukset, prosessin eteneminen, kehittämistyön soveltuvuus työhösi, tuotoksen käytettävyys, omien tietojesi ja kokemuksen käyttö ja hyödyntäminen, motivointi, ongelmien käsittely ja palaute. Kyselyyn vastasi kolmetoista (13) ryhmäläistä. Kyselyn avainsanat ja teemat toivat avoimen palautteen kautta aineistoa jokaisesta aihealueesta.

Tutkija piti **päiväkirjaa** koko kehittämisprosessin ajan. Päiväkirjamerkintöjä käytettiin tilanteiden ja ajatusprosessin tukena, ei varsinaisena aineistona. Tutkija laati päiväkirjamerkinnät vapaamuotoisesti A4-kokoiseen vihkoon, joka oli koko prosessin ajan mukana. Merkinnät sisälsivät tutkijalle itselleen heränneitä ajatuksia, tunteita ja hahmotelmia sekä toiveita prosessista ja sen etenemisestä.

Päiväkirjamerkintöjen lisäksi tutkija hyödynsi muistiinpanoja vapaamuotoisista keskusteluista (8), joita käytiin kehittämisprosessin aikana kuntoutuskeskuksessa tai puhelinkeskusteluissa. Vapaamuotoiset keskustelut olivat spontaaneja tapaamisia, joihin ei aikaa tai osallistujien määrää ennalta sovittu. Keskusteluihin osallistui 2-5 henkilöä tutkija mukaan lukien. Muistiinpanot keskusteluista tehtiin joko keskustelun aikana tai heti sen jälkeen. Aineistoa käytettiin muistin tukena, ei varsinaisena tutkimusaineistona.

Tutkimusaineiston kokoamiseen osallistui sekä tutkija itse että tutkittavat henkilöt, joka parantaa aineiston luotettavuutta. Tutkija keräsi, luki ja arvioi saatua aineistoa jatkuvasti prosessin edetessä. Tutkija pyrki ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja suuntaamaan ja

kehittämään aineiston keruuta prosessin aikana tutkimustehtävän suuntaisesti. Ilmiötä koskevan teoretisoinnin ja aineiston keruuta koskevien ratkaisujen kehittyminen tapahtuu vähitellen prosessin aikana, joka edellyttää myös aineiston analysoinnin prosessiluonteista käsittelyä. Kun toimintatutkimuksen tavoitteena on toimintakäytäntöjen kehittäminen, jatkuva aineiston analysointi palvelee kehittämishankkeen toteuttamista (Kiviniemi 1999, 76 ja 2010, 81). Jatkuvan aineiston käsittelyn avulla tutkija pystyi arvioimaan tutkimustehtävästä saatua tietoa ja suuntasi tiedonkeruuta loppuvaiheessa vielä loppuarvioinnin avulla, vaikka osallistujilla oli mahdollisuus antaa palautetta koko prosessin avulla. Tutkija pyrki myös aktivoimaan osallistujia palautteen antamiseen prosessin edetessä.

Toimintatutkimuksessa kerätään tietoa mahdollisimman laajasti, jolloin aineisto saattaa sisältää myöhemmin tutkimustehtävän kannalta tarpeetonta tietoa. Aineistot voivat olla erityyppisiä, jolloin tutkija joutuu arvioimaan niiden käytettävyyttä ja painoarvoa sekä mitä aineistoa tutkimuksessaan hyödyntää. (Kiviniemi 2010, 77-81) Tässä tutkimuksessa jätettiin hyödyntämättä ryhmätapaamisten suunnitelmat, vapaamuotoiset haastattelut, ryhmätapaamisessa tehdyt keskusteluyhteenvedot, yksittäiset yksilöohjaukseen lähettyt/saadut sähköpostiviestit sekä alkuvaiheen kyselyn tiedon ja avun tarpeesta. Näitä aineistoja ei hyödynnetty, koska ne eivät tutkijan mielestä antaneet uutta tietoa kehittämisprosessin etenemisestä tai tutkimustehtävästä. Tiedonkeruuta olisi voinut lisätä esimerkiksi teemahaastattelun avulla, mutta laajemman aineiston hyödyntäminen tutkimuksen uudelleen suuntaamiseksi tai tutkimuksen laajentamiseksi ei ollut tarkoituksen mukaista.

Tutkittaessa **osaamiskarttaprosessin toteutumista** ja laadittaessa kuvausta prosessin etenemisestä aineistona käytettiin ryhmätapaamisten muistiinpanoja, palautteita, loppuarviointia sekä ryhmäsähköpostiviestejä. Sen lisäksi hyödynnettiin prosessin vetäjän päiväkirjamerkintöjä, ohjausmateriaaleja sekä keskustelumistiinpanoja. Kuvauksessa käytettiin esimerkkejä tapaamisista elävöittämään ja selittämään aineistosta tehtyjä tulkintoja.

Tutkittaessa, **miten ekspansiivinen oppimisprosessi tuki osaamiskartan laatimista**, käytettiin aineistona ryhmätapaamisten muistiinpanoja, palautteita ja loppuarviointia.

Tutkijan päiväkirjamerkinnot, tapaamisten keskusteluyhteenvedot ja ohjausmateriaali tukivat esimerkkien kautta aineiston kuvaamista ja tulkintaa.

### 6.3.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Aineiston keruun jälkeen aineiston analyysi tapahtuu analyttisen ja synteettisen vaiheen kautta. **Analyttinen vaihe** tarkoittaa aineiston luokittelua ja systemaattista järjestämistä teema-alueittain sekä aineiston koodaamista helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Aineiston lopullinen muoto muokkautuu useiden analyysivaiheiden kautta. **Synteettinen vaihe** pyrkii löytämään aineistosta temaattista kokonaisrakennetta eli juonta, joka kattaa koko aineistoa. Tutkijan tehtävänä on löytää keskeiset käsitteet, joiden avulla tutkimusaineistoa voidaan käsitellä sekä karsia pois tutkimustehtävän kannalta epäolennainen aineisto. (Kiviniemi 1999, 77)

Tutkimusprosessin edetessä tutkimusaineistoa käsiteltiin ja luokiteltiin alustavasti yhteneväisten teemojen mukaan. Lopullinen aineiston tarkastelu ja teemoittelu sekä aineistoa koskevat päätökset tehtiin kehittämisprosessin päättyttyä. Tutkija keräsi kaiken tutkimusaineiston ja luki materiaalin kokonaisuudessaan läpi sekä samalla erotteli alleviivaamalla ajatuskokonaisuuksia. Ajatuskokonaisuus käsitti yhden tai useamman sanan mittaisesta ajatuksesta kokonaiseen lauseeseen tai lauseiden kokonaisuuteen. Lopullisessa tarkastelussa ryhmätapaamisten muistiinpanoja oli runsaasti, joten aineisto pelkistettiin eli siitä koodattiin tutkimustehtävän ja viitekehyksen kannalta olennaisia asioita.

Seuraava vaihe oli aineiston teemoittelu, joka tässä tutkimuksessa sisälsi ryhmätapaamisten muistiinpanot, ryhmäsähköpostiviestit sekä ryhmätapaamisten teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa korostuu lukumäärän sijasta teeman sisältö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineistot teemoiteltiin erikseen ohjausmatriisiin otsikoiden avulla.

Aineisto koodattiin valitun teoreettisen näkökulman mukaan eli deduktiivisesti yleisestä teemasta yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Teemoittelussa hyödynnettiin aineistosta alleviivattuja ajatuskokonaisuuksia, jotka koottiin käsin kunkin teeman alle.

Eri teemat saattoivat sisältää samoja ajatuskokonaisuuksia. Osa ryhmätapaamisten muistiinpanoista ei sopinut valittujen teemojen alle, joten niistä muodostettiin uusia teemoja. Vapaiden epävirallisten keskustelujen sekä yksittäisten sähköpostiviestien ajatuskokonaisuudet alleviivattiin ja koodattiin, mutta koska niitä ei valittu varsinaiseksi tutkimusaineistoksi, teemoittelu jätettiin tekemättä.

Tutkijan henkilökohtaisen tulkinnan merkitys korostuu toimintatutkimuksessa, koska se pyrkii kasvattamaan tutkija tietoisuutta tarkasteltavasta ilmiöstä (Kiviniemi 1999, 75 ja 2010, 70). Kyse on keksimisen logiikasta, vaikka toisaalta siihen ei ole ohjeita. Tutkijan havainnot eivät ole tuloksia, vaan eräänlaisia johtolankoja arvoituksen ratkaisuksi. Tutkija löytää aineistosta teemoja oman ymmärryksensä avulla. Prosessin aikana tutkija joutuu monien valintojen ja ratkaisujen eteen, joihin ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta tai toimintatapaa.

Teemoittelun jälkeen muodostettiin yläkategorioita. Teemat ja yläkategoriat on esitelty prosessikuvauksen jälkeen. Lukijan on helpompi tarkastella niitä sitten, kun hänellä on kuva prosessin kulusta ja sisällöstä. Teemat ja yläkategoriat esitelty luvussa 8.

#### 6.4 Tutkimustulosten esittäminen

Tutkimustulokset esitetään prosessin kuvauksena. Ensimmäisen tutkimustehtävän tulokset eli **osaamiskarttaprosessin toteutuminen** kuvataan seuraavassa luvussa 7. Kehittämisprosessin kuvaaminen, tarkemmin luvussa 7.2. Kehittämisprosessin kuvauksessa käytetään esimerkkejä keskustelumuistiinpanoista sekä saadusta palautteesta. Toisen tutkimustehtävän kuvaus, **miten ekspansiivinen oppimisprosessi tuki osaamiskartan laatimista**, kuvataan luvussa 8. Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi johtajan osaamiskartan laatimisessa. Tuloksia käsitellään ryhmätapaamisten osalta yläkategorioittain. Tutkimustulosten, hyödyn sekä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan luvussa 9. Pohdinta.



## **7. KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAAMINEN**

Johtajan osaamiskarttaprosessi toteutettiin Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa vuosien 2011 ja 2012 aikana. Tutkija sai toimeksiannon maaliskuussa 2010, jonka jälkeen prosessin vetäjä tarkensi toimeksiantoa ja laati suunnitelmaan prosessin etenemisestä. Osaamiskarttaprosessin ohjausryhmien ja prosessin aikataulu ja sisältö määriteltiin myöhemmin samana vuonna. Toimintatutkimuksen menetelmä valittiin varsinaiseksi kehittämisprosessin ryhmäohjauksen menetelmäksi. Kehittämisprosessi koostui suunnittelu-, toteuttamis- sekä päätös- ja kuvaamisvaiheesta, joiden suunnittelussa hyödynnettiin Kolin, Nurmijoen & Romppasen (2002, 68–82) esittelemää oppivan organisaation konsultoinnin mallia.

Taulukossa on kuvattuna kehittämisprosessin vaiheet. Suunnitteluvaiheessa määritettiin toimintatutkimuksen kokonaistavoitteet sekä suunniteltiin toiminta ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteuttamisvaihe oli varsinainen kehittämisprosessi eli osaamiskartan laadinta toimintatutkimuksena. Lopuksi kuvataan kehittämishankkeen päätös vaiheen tapahtumat.

Taulukko 3 Kehittämispöcessin vaiheet

Kehittämispöcessin vaiheet	Toteutumisajankohta	Opinnäytetyön luku
<b>Suunnitteluvaihe ja aloittaminen</b> Toimeksianto Kehittämishankkeen taustateorian selventäminen Toimeksiannon selventäminen Hankkeen vetäjän roolien selventäminen Tiedottaminen Hankkeen analysointi Ryhmän muodostaminen Valittuun kuvauspohjaan perehtyminen	KEVÄT-SYKSY 2010	7.1
<b>Toteuttamisvaihe eli kehittämispöcessi</b> Ryhmätapaamiset 1. Nykyisen osastonhoitajan osaamisen toimintajärjestelmän kuvaaminen, keskustelu ja kyseenalaistaminen Osastonhoitajan tehtäväkuvan päivittäminen 2. Motivointi, ideointi, aikataulu, tapaamisten sisältöteemat 3. Tutkimusmenetelmän esittely ja keskustelua tutkimuksesta sen toteuttamisesta 4. Organisaation tavoitteet ja toimintasuunnitelma, organisaatorakenne ja strategian merkitys 5. Kehitysvammahuollon yleinen ohjaus ja niiden vaikutus organisaation toimintaan 6. Osaaminen yksilö/organisaatitasolla, oppiminen, osaamisen johtaminen, osaamisen mittaaminen, oppiva organisaatio ja toimintakulttuuri 7. Osaamiskartan tekeminen, osaamisalueiden määrittäminen teorian ja osastonhoitajien kokemuksen avulla 8. Osaamiskartta ja -profiili 9. osastonhoitajan osaamisen mittaamisen ja osaamisprofiili  <b>Ryhmäohjaus sähköpostilla</b>	HUHTIKUU 2011- HELMIKUU 2012	7.2
<b>Päätösvaihe ja pöcessin kuvaaminen</b> Osaamiskartan kuvaaminen, osaamisen mittaaminen ja osastonhoitajan osaamisen kehittämisen toimintajärjestelmä Tallennuspaikan perustaminen ja tuotosten tallentaminen, kyselyn sähköinen toteutus Arviointi Tiedottaminen ja raportointi.	HELMIKUU 2012-	7.3

## 7.1. Suunnitteluvaihe ja aloittaminen

### 7.1.1 Toimeksianto

Tutkija sai toimeksiannon 1.3.2010. Tavoitteeksi kirjattiin osastonhoitajan johtamisosaamisen kehittäminen, osaamiskartan tekeminen ja teoreettisen tiedon lisääminen osaamisen johtamisesta osaamiskarttaprosessin avulla. Suunnitteluvaiheessa sovittiin, että tutkija kantaa päävastuun hankkeen toteuttamisesta ja tutkijan rooli selkiytettiin prosessin koordinaattoriksi sekä kouluttajaksi. Sovittiin myös, että tutkija kokoaa materiaalin osaamiskarttaa varten ja ohjaa keskustelua.

Kehittämishankkeen tausta selkiintyi keskusteluissa ja johtavan hoitajan (1.3.2010, 17.3.2010 ja 11.2.2011) kehittämissuunnittelijan (17.3.2010 ja 11.2.2011) kanssa sekä sähköpostikeskustelujen (4kpl) välityksellä johtavan hoitajan kanssa, jonka tehtävänimike muuttui vuoden 2011 alussa kuntoutuksen johtajaksi. Johtajan osaamiskarttaprosessi on jatkoa hoitohenkilöstön osaamiskarttaprojektille. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuoda tietoa osaamisenjohtamisesta, jota voidaan soveltaa sekä johtamisen että henkilöstön osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Osaamisen arviointi ja kehittäminen nähdään osana Vaalijalan kuntoutuskeskuksen laadunhallintaa, joka alkaa vuonna 2012.

Kehittämishankkeen vetäjä toimi prosessin alkuaian 1.3.2010-15.2.2011 johtavan hoitajan/kuntoutuksen johtajan ohjauksessa. Prosessin loppuaian (15.2.2011-15.2.2012) ohjausvastuu siirtyi eläkkeelle siirtymisen vuoksi uudelle viranhaltijalle. Kehittämishanke toteutettiin osallistujien työaikana. Kehittämishankkeen vetäjä perehtyi aiheeseen, laati luentomateriaalin ja veti ryhmätapaamisia pääosin opiskelujen ja työn ohessa, työaikaan luettiin sovitut ryhmätapaamiset (16.8.2011, 11.10.2011, 10.11.2011, 15.2.2012). Myöhemmin hankkeen edetessä hyödynnettiin kahden toimistosihteerin työpanosta osaamiskartan sähköisessä toteutuksessa. Erillistä rahoitusta ei tähän kehittämishankkeeseen ole käytetty.

Hankkeen vetäjä haastatteli (17.3.2010) koulutussuunnittelijaa aikaisemman osaamiskarttaprojektin toteutuksesta ja sai materiaalia aikaisemmasta prosessista sekä kokemuksia osaamiskarttaprojektista että osaamiskartan käytettävyydestä. Hankkeen

vetäjä sai tietoa edellisestä osaamiskarttaprojektista myös osastonhoitajien kokouksen yhteydessä 17.3.2010, jossa kävi esittelemässä alkavaa kehittämishanketta. Aikaisempia kokemuksia hyödynnettiin tämän kehittämishankkeen suunnittelussa.

Varsinainen kehittämisprosessi alkoi vuonna 2011. Johtava hoitaja tiedotti kehittämishankkeesta osallistujia maaliskuussa 2011, hanke oli esillä osastonhoitajien kokouksissa koko prosessin ajan. Osaamiskarttaprosessi kirjattiin Vaalijalan kuntoutuskeskuksen toiminta ja taloussuunnitelmaan vuodelle 2011.

Kehittämishankkeen toteutuksesta sovittiin osastonhoitajien kokouksen yhteydessä. Päätettiin, että ryhmien tapaamiset aloitetaan keväällä 2011. Kehittämistoimintaan osallistuvien kanssa sovittiin kehittämisprosessin aikataulusta ja toteutuksesta sekä aihealueista, jotka ohjasivat keskustelua. Suunnitteluvaiheessa päätettiin myös, että ryhmätapaamisissa edetään osallistujien toiveiden ja tarpeiden mukaan ja aihealueita muokataan osallistujien esitysten mukaisesti. Suunnitteluvaiheen tapaamisissa keskusteltiin pitkäkestoiseen prosessiin sitoutumisesta sekä motivoitumisesta kehittää omaa työtään. Hankkeen aikainen raportointi ohjaajalle tapahtui jatkuvana ryhmäohjauksen aikana, koska hankkeen toimeksiantaja osallistui hankkeen toteutukseen. Suunnitteluvaihe oli osaksi osana toteutusvaihetta, koska toteutusvaiheen aihealueet rakentuivat ja tarkentuivat prosessin aikana.

#### 7.1.2 Hankkeen analysointi

Vaalijalan kuntayhtymän yhtymäkokous kirjasi toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2010-2012 toiminnalliseksi tavoitteeksi esimiesten osaamisen kehittämisen ja osaamiskartan laatimisen. Kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat johdon sitoutuminen, koulutus, aika- ja henkilöresurssit, henkilöstön osallistumismahdollisuudet, sitoutuminen ja motivaatio.

Kehittämishankkeen vetäjä tarkasteli osastonhoitajan osaamiskarttaprosessia ja sen toimintaympäristöä nelikenttä- eli SWOT-analyysin avulla. Analyysi koostuu organisaatio- ja ympäristöanalyysistä. Organisaatioanalyysi tutkii organisaation ja kehittämishankkeen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Ympäristöanalyysi tutkii puolestaan organisaation toimintaympäristössä havaittaviin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Nelikenttöanalyysia voisi kuvata nykytilan ja tulevaisuuden analyysinä. (Koli ym. 2000, 70; Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 146-147)

Taulukko 4 Kehittämishankkeen nelikenttöanalyysi

Organisaation sisäiset tekijät	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
	Johdon tuki ja sitoutuminen Osallistujien sitoutuminen kehittämistyöhön Aikaisemmat kokemukset osaamiskarttaprosessista Kehittämismyönteisyys Laatutyöhön panostaminen	Muut meneillä olevat kehittämistyöt Resurssit Aikataulu Teoreettisen tietomäärän eroavaisuudet Erot käytännön tietotaidossa
Toimintaympäristön ulkoiset tekijät	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
	Kiinnostus kehittämistyöhön Aiheen ajankohtaisuus	Poliittisten päätösten (vampo) vaikutukset organisaatioon Asetus laitospaikkojen vähentämisestä Uudistuva lainsäädäntö Kunta- ja palvelurakenneuudistus

Hankkeen sisäisiä vahvuuksia olivat johdon tuki ja sitoutuminen kehittämishankkeeseen, osallistujien sitoutuminen ja motivaatio työn kehittämiseen, kehittämistyö tukee alkavaa laadunhallintaa sekä kokemus aikaisemmin toteutetusta osaamiskarttaprosessista tukivat kehittämishanketta. Sisäisinä heikkouksina olivat resurssien määrä ja aikataulutus, muut meneillä olevat kehittämistyöt sekä osastonhoitajien erilainen tieto- ja kokemustausta.

Toimintaympäristön ulkoiset mahdollisuudet muodostivat kiinnostus kehittämistyötä kohtaan myös muualla sekä aiheen ajankohtaisuus. Ulkoisena uhkana olivat poliittisten päätösten, muuttuvan lainsäädännön ja kunta- ja palvelurakenteiden vaikutukset organisaation toimintaan.

### 7.1.3 Kehittämispöessin vetäjän rooli

Tutkimuskohde löytyi tutkijalle tutusta aiheesta ja yhteisöstä. Tutkimuskohdetta muokattiin yhteistyössä osastonhoitajien sekä ylihoitajan ja kuntoutuksen johtajan

kanssa. Tutkimuksen kohteena on toimintamalli, joka arvioi ja kehittää kehitysvammahuollossa toimivan johtajan osaamista. Tutkija toimii **toimijatutkijana** ja **aktiivisena** tutkimukseen **osallistujana**. Tutkija toi teoreettista tietoa osaamisen johtamisesta, osaamiskartan laatimisesta ja johtamisesta toimialalla että irrallaan siitä. Tutkija ylläpiti keskustelua, tiivistä ja teki yhteenvedoja keskusteluista sekä käynnisti toimintatapojen kyseenalaistamisen ja analysoinnin kokoamalla keskustelun johtopäätökset yhteen (vrt. Engeström 2004, 52). Muutoksen aloitteentekijänä ja prosessin vetäjänä toimimisen lisäksi tutkijan tehtävänä oli kuvata mitä prosessin aikana on opittu (vrt. Winter & Munn-Giddings 2001, 19).

Silloin kun kehittämishankkeen vetäjänä toimii organisaatiossa työskentelevä henkilö, puhutaan **sisäisestä konsultista**. Vahvuutena on organisaation ja henkilöstön tuntemus sekä aikaisempaa tietoa organisaation kehittämiskohteista ja ongelmista. Haasteita sisäisen konsultin toiminnassa ovat vaikutusvaltaan liittyvä heikkous sekä mielenkiintoon tai rooleihin liittyvät ristiriidat. Myös yhteisön vastustus voi olla voimakkaampaa. (Koli ym. 2002, 12-13)

Sisäisen konsultin roolia kutsutaan myös **muutosagentiksi**, jonka tehtävänä oli ohjata ja tukea organisaatiota sekä työyhteisöä toiminnan kehittämisessä ja muutosprosessissa. Honkasen (2006) mukaan muutosagentti kuvaa parhaiten nykyorganisaatioissa tarvittavan muutos- ja kehittämistyön luonnetta. Muutosagentti käyttää toiminnan kehittämiseen apuna omaa asiantuntemustaan sekä kouluttaja-, analysointi- sekä valmentajantaitoja, koska hänellä ei ole aseman kautta tullutta toimivaltaa. Erilaisten roolien ja ohjausmenetelmien käyttö vaihtelee työyhteisössä esiintyvien tarpeiden mukaan. Menestyäkseen tehtävässä, työyhteisön tulee hyväksyä muutosagentin rooli ja tehtävät työyhteisössä. (Honkanen 2006, 16, 23, 34-35, 38)

Tässä kehittämistyössä muutosagentti toimi myös tutkijan roolissa, koska tavoitteena oli kehittää johtajan osaamisen arviointia toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimus on dualistinen menetelmä, joka pyrkii sekä ongelmien ratkaisemiseen että ilmiöiden tutkimiseen. Kehittämisprosessi saa tutkimuksellisen otteen, kun mukaan liitetään tutkimusintressien mukaiset vaiheet ja soveltuu Miettisen (2006, 117) mukaan hyvin organisaatioiden kehittämiseen.

Tutkija toimi myös **kouluttajana**, tuoden teoreettista tietoa. Kouluttajana toimiminen merkitsee eettistä sitoutumista opiskelijakumppaniksi ja oppaaksi sekä empaattisen provokaattorin roolia ja myös roolimallina olemista kriittiselle reflektiolle. (Mezirow 1996b 377-378) Tutkijan tavoitteena oli käynnistää muutos ja rohkaista osallistujia, tutkija toimi motivaation herättäjänä ja kannustajana. (vrt. Hart & Bond 1995, 32; Winter & Munn-Giddings 2001, 18; Heikkinen 2008a, 19) Tutkija ei pyrkinyt auktoriteetin asemaan, vaan auttoi osallistujia tekemään näkymätöntä tietoa näkyväksi ja toi keskusteluun uusia teoreettisia näkökulmia. Konsultoiva ote ja asiantuntijana toimiminen oli tässä tutkimuksessa osa tutkijan tehtävää. (vrt. Kuula 2001, 94, 140-141) Tutkija havainnoi ryhmän toimintaa jatkuvasti ja myös hänen oma kokemuksensa oli osa tutkimusaineistoa.

#### 7.1.4 Ryhmän muodostaminen

Vaalijalan kuntayhtymään organisaatio jakautuu neljään sektoriin, kuntoutuskeskus, avopalvelut, kuntoutus ja tutkimus sekä talous- ja hallintopalvelut. Tämän kehittämistehtävän toimeksianto tuli kuntoutuskeskuksen esimieheltä, kuntoutuksen johtajalta, joka nimesi kehittämisprosessiin osallistuvat henkilöt. Kehittämishankkeeseen osallistuivat kaikki kuntoutuskeskuksessa työskentelevät osastonhoitajat (n=20) sekä ylihoitaja ja kuntoutuksen johtaja. Ryhmän kooksi muodostui 22 jäsentä. Avopalvelujen lähiesimiehet rajattiin pois meneillä olevien muiden kehittämishankkeiden vuoksi.

Ryhmä muodostui osastonhoitajista, joilla kaikilla oli joko erikoissairaanhoidajan tai sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulutasoinen tutkinto. Osallistujien johtamiskokemus vaihteli alle vuoden kokemuksesta yli 20-vuoden kokemukseen. Johtamiskoulutus vaihteli suuresti osallistujien välillä, osalla ei ollut lainkaan lisäkoulutusta, osa oli kehittänyt tiedollista osaamistaan laajasti erilaisin syventävin koulutuksin, kolmella osallistujista oli ylempi korkeakoulututkinto. Osallistujilla, kolmea lukuun ottamatta, oli kokemusta aikaisemmasta osaamiskarttaprosessista sekä osaamiskartan käyttämisestä henkilöstön osaamisen arvioinnin välineenä. Luottamuksellisuuden ja avoimuuden lisäämiseksi kohderyhmä rajattiin viranhaltijoihin. Tutkijan tavoitteena oli tukea keskustelua ja avointa ilmapiiriä osallistumalla ja ohjaamalla keskustelua.

### 7.1.5 Kuvantamiseen käytetty menetelmä

Osaamiskarttaa voi työstää, joko ”valkoisen paperin tekniikkaa” käyttäen tai hankkimalla ja muokkaamalla hankittu valmis osaamiskartta organisaation tarpeisiin sopivaksi. (Viitala 2005, 120-121) Tähän prosessiin valikoitui valkoisen paperin tekniikka. Aikaisempaa organisaatiossa olevaa henkilöstön osaamiskarttaa ei hyödynnetty, kokemuksen mukaan se oli raskas ja täyttäminen vei paljon aikaa. Osaamiskartan työstäminen päätettiin aloittaa osastonhoitajan tehtäväkuvan avulla, tutkimustietoa hyödyntämällä sekä luonnostelemalla aluksi ydinosamisalueita ja avaamalla ydinosamista konkreettisiksi osaamisalueiksi. Valmis osaamiskartta laadittiin excel-taulukkoon, josta se on helppo siirtää organisaation uuteen henkilöstöhallinnon ohjelmaan.

Osaamiskartta toimii mittarina osaamisen arvioinnille, joten kysymykset aseteltiin mitattavissa olevaan muotoon ja mahdollisimman lyhyesti ja ymmärrettävästi. Osaamistarpeet määriteltiin tulevaisuuteen suuntaaviksi ydinosamisalueiksi. Ydinosamisalueet pilkottiin vielä konkreettisemmiksi mitattaviksi osaamisalueiksi. Tärkeintä osaamisalueiden määrittelyssä oli säilyttää yhteys organisaation tavoitteisiin. Osaamisen mittaaminen tapahtuu mittarissa olevan arviointiasteikon mukaan, joka määriteltiin prosessin aikana kuusiportaiseksi asteikoksi 0-5.

## 7.2. Kehittämisprosessin toteutusvaihe

Toteutusvaiheen kuvauksen tarkoituksen on antaa kuva kehittämisprosessin etenemisestä, jonka avulla kehittämistyön sisältö, tapahtumat ja toteutus avautuvat lukijalle. Toteutusvaiheen kuvauksessa kuvataan ryhmätapaamisten koulutus ja ohjausmateriaalin laatiminen, ohjauskertojen suunnittelu sekä ryhmätapaamisten toteuttaminen. Toteutusvaihe sisälsi varsinaisen kehittämisprosessin, jossa tarkasteltiin Vaalijalassa olemassa olevaa toimintajärjestelmää johtamisaamisen arviointiin ja kehittämiseen sekä laadittiin väline eli johtajan osaamiskartta, joka uudistaa nykyistä toimintajärjestelmää. Toteutusvaiheen ryhmätapaamiset alkoivat keväällä 2011.



### 7.2.1 Ryhmätapaamisten ohjausmateriaali ja matriisi

Ryhmätapaamisten tavoitteena oli, että osallistujat oppivat tarkastelemaan kriittisesti nykyisiä osaamisen kehittämiseen käytettyjä toimintajärjestelmiä ja sen osia. Tavoitteena oli nähdä toiminnan eri elementtien välisiä ristiriitoja ja pyrkiä luomaan uusia välineitä tai malleja ristiriitojen ratkaisemiseksi. Tavoitteena oli myös tarkastella omaa osaamista ja kokemuksen kautta saatua tietotaitoa ja oppia yhdistämään se teoreettiseen tietoon. Tavoitteena oli laajentaa oppimista ja luoda konkreettinen väline johtamisosaamisen mittaamiseksi, eli johtajan osaamiskartta.

Yrjö Engeströmin (1995) kehittävän työn tutkimus katsottiin soveltuvan toiminnan kehittämiseen, koska se pyrkii tehostamaan toimintaa oikeilla työvälineillä ja työnjaolla. Kehittävän työn tutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimintaa pitkäjänteisesti analysoimalla toimintatapoja ja käytännössä esiin nousseita ongelmia sekä luomalla tulevaisuuden toimintamalleja. Kehittävä työn tutkimus soveltui tähän myös siksi, että toiminnan kehittäminen tapahtuu yhteistyössä työntekijöiden kesken ja se pyrkii yhdistämään teoreettisen tiedon käytännön tietotaitoon. (vrt. Engeström 1995, 11-15) Toimintajärjestelmää tarkasteltiin toiminnan teorian ja muutokseen pyrittiin ekspansiivisen oppimisen kautta, eli kyseenalaistamalla nykyisiä toimintamalleja ja laajentamalla ymmärrystä.

Ryhmätapaamisten arviointiin hankkeen vetäjä suunnitteli taulukon, joka toimi apuvälineenä muistiinpanojen laatimiselle ohjaustilanteessa sekä toimivat muistin tukena ohjaustilanteen jälkeen päiväkirjamuistiinpanojen tekemisessä. Taulukko toimi myös apuvälineenä yhteenvetojen kirjaamisessa. Taulukko ohjasi myös hankkeen vetäjän työskentelyä ryhmätapaamisten aikana. (LIITE 2)

Taulukko koostui arvioitavista asioista, jokaisella ryhmätapaamisessa, joiden kulku määräytyi kehittävän työntutkimuksen prosessin mukaisesti:

1. Vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti osastonhoitajan tehtävien ja osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä toimivien käytäntöjen kyseenalaistamista

2. Vallitsevan käytännön analyysi, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti käytäntöjen kuvaamista toimintajärjestelmän mallin mukaisesti, josta sitten käytiin keskustelua ja analysointiin mallin toimivuutta käytännössä.
3. Uuden ratkaisun mallittaminen tarkoitti osaamiskartan, osastonhoitajan tavoiteprofiilin sekä uuden osaamisen kehittämisen toimintajärjestelmän mallin luomista.
4. Uuden mallin tutkiminen tarkoittaa osaamiskartan tarkastelua ja muokkaamista vaiheittain peilaten sitä käytännön johtamistyöhön.
5. Uuden mallin käyttöön otto tarkoitti osaamiskartan käyttöön ottamista kehityskeskusteluissa, johtamisosaamisen arvioinnissa sekä kehittämisessä.
6. Prosessin arviointi tapahtuu prosessiin jälkeen, joka kirjataan prosessikuvaukseen
7. Uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen tapahtuu mallin käyttöön ottamisen jälkeen uudelleen arvioinnissa.

Prosessissa arvioitavia aiheita olivat

#### 1. Yhteisten käytäntöjen sopiminen

Yhteisten käytäntöjen sopiminen tarkoitti yhteisten käsitteiden, kirjaamistapojen, tuotosten kokoamisesta, jakamisesta ja päivittämisestä huolehtimisen.

#### 2. Tutkimusmenetelmä ja ohjaaminen

Tutkimusmenetelmän hallinta tarkoitti hankkeen vetäjän asiantuntijuutta vetää prosessi kehittävän työntutkimuksen prosessin mukaan ja luoda mahdollisuudet ekspansiiviseen oppimisprosessiin sekä tutkimusmenetelmän kuvaamista ja opettamista osallistujille.

#### 3. Aikataulut ja sisältö

Tutkimuksen vaiheiden kuvaaminen, tavoitteiden kuvaaminen, aikataulusta sopiminen, sisällön jaksottaminen, etenemisen kartoittamisen ja riittävän tuen määrä

#### 4. Osallistujien yksilöllisten valmiuksien huomioiminen

Prosessin alussa selvitetään osallistujien työkokemuksen, koulutustaustan ja aikaisempiin vastaaviin hankkeisiin osallistumisen, jonka avulla voi ennakoida tulevaa avun ja ohjauksen tarvetta sekä teoreettisen tiedonjakamisen sisältöä.

#### 5. Motivointi ja kannustus

Jatkuva kannustaminen, positiivisen ja aidon palautteen antaminen, positiivisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Tavoitteena ylläpitää motivaatiota, huumoria ja ”tekemisen meininkiä” sekä löytää osallistujia motivoivia tekijöitä prosessin ylläpitämiseen koko prosessin ajan.

#### 6. Teoreettisen tiedon lisääminen

Osallistujien teoreettisen tiedon lisääminen tutkimusmenetelmästä, osaamisen johtamisesta, osaamiskartan rakentamisesta sekä hoitotyön johtamisesta kehitysvammahuollossa hyödyntäen kirjallista materiaalia sekä visuaalisia menetelmiä.

#### 7. Osallistujien osaamisen hyödyntäminen

Osallistujien oman osaamisen hyödyntäminen (mielipiteet, kokemus, tieto) kaikissa prosessin vaiheissa esimerkkien kautta ja kysymällä, ei suoraan valmiita vastauksia, vaan keskustelun ja esimerkkien kautta ideoiden, käytännössä testaten sekä hyödyntäen osallistujien palautteita.

#### 8. Ongelmien käsittely

Ongelmien esille tuomista, ongelmien käsittelyä kysyen ja pohtien sekä työryhmässä, että ohjaajan kanssa.

#### 9. Palautteen hyödyntäminen

Palautteen antaminen ja pyytäminen, saadun palautteen hyödyntäminen, palautteen antamiseen kannustaminen koko prosessin ajan.

Tämän jälkeen ryhmän vetäjä laati suunnitelman ryhmätapaamisista, sisällöstä, tapaamisista. Käytännössä ryhmäohjausten teemat muokkautuivat prosessin aikana, eivätkä täysin noudattaneet alkuperäistä suunnitelmaa. Kehittämistyötä ja ryhmäohjausta muokattiin kehittämisprosessin edetessä. Suunnitelma sisälsi

ohjauskertojen tavoitteet, keinot, jaettavan materiaalin, havainnollistamismateriaalin sekä ajankäyttösuunnitelman.

Prosessin vetäjä laati osallistujille Power Point-esityksen jokaiselle ryhmätapaamiselle, joka pohjautui teoreettiseen tietoon kunkin ryhmätapaamisen aiheen mukaan. Kirjallisen ohjausmateriaalin lisäksi osallistujat saivat ohjeita/välitehtäviä sähköpostin välityksellä.

Prosessin vetäjä laati sähköpostiin postituslistan yhteydenpitoa ja ohjausta varten. Sähköposti katsottiin parhaaksi tavaksi jakaa tietoa, kerrata jo annettuja ohjeita sekä antaa uusia, huolehtia prosessin etenemisestä sekä pitää yhteyttä osallistujiin. Prosessin vetäjä oli myös säännöllisessä yhteydessä osallistujiin osastonhoitajien kokousten yhteydessä, joita hyödynnettiin motivointiin sekä uuden tiedon jakamiseen, kerrattiin prosessin vaiheita, kulkua ja sovittuja asioita. Kutsu ryhmätapaamisiin sekä niihin liittyvä käytännön informaatio paikasta, ajasta sekä muista järjestelyistä lähetettiin sähköpostitse ennen jokaista ryhmätapaamista. Tietoa ryhmätapaamisista jaettiin myös vapaasti osallistujille muissa yhteyksissä.

Ohjausprosessin kuvauksessa ja aineiston analyysissä on käytetty suoria sitaatteja tutkimusaineistosta, joita on käytetty perusteluna, esimerkkinä sekä tekstin elävöittäjänä. Luettelo tunnistekoodista liitteenä (LIITE 5).

### 7.2.2 Ryhmätapaamisten toimintaympäristö

Ryhmätapaamisia oli prosessin aikana yhteensä 9 kertaa ja ne toteutuivat maaliskuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Ryhmätapaamisen kesto vaihteli 30 minuutin tapaamisesta 6 tunnin koulutuspäivään. Ryhmä kokoontui Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa, hallituksen kokoushuoneessa sekä Myötätuulen koulutusluokassa, joissa oli mahdollista käyttää tietokonetta ja videotykkiä. Tilat olivat riittävän suuret 23 henkilön yhteiseen työskentelyyn. Koulutusluokassa oli myös mahdollisuus jakautua erillisiin ryhmätyötiloihin pienryhmätyöskentelyä varten. Power Point-ohjausmateriaali jaettiin kaikille osallistujille paperi-versiona sekä heijastettiin seinälle videotykin avulla. Osaamiskartan laatiminen aloitettiin valkoisen paperin tekniikkaa käyttäen, alussa apuna käytettiin päivitettyä lähijohtajan tehtäväkuvaa sekä johtamisosaamisesta kerättyä tutkimustietoa.

### 7.2.3 Ensimmäinen ryhmätapaaminen

Ensimmäinen ryhmätapaaminen (RT 10.4.2011) oli osastonhoitajien kokouksen yhteydessä, josta kehittämishankkeen ohjaaja (kuntoutuksen johtaja) tiedotti kokouksen esityslistassa. Paikalla oli 17 ryhmän jäsentä. Ensimmäisessä tapaamisen aikana prosessin vetäjä kertoi tutkimuksesta, sen kulusta sekä pyrki motivoimaan osallistujia prosessiin. Ensimmäisen tapaamisessa vetäjä pyrki nostamaan esille tarpeen muuttaa toimintaa ja saada osallistujat vakuuttuneiksi osaamiskartan tarpeellisuudesta ja alkavasta kehittämisprosessista. Tapaamisen aikana keskusteltiin johtamistyöhön sisältyvistä osaamisvaatimuksista, joiden avulla osaamiskarttaan saatiin ensimmäistä runkoa. Ensimmäiseen tapaamiseen liittyi epäluuloa ajan sekä resurssien suhteen.

*”...mut siihen täytyy olla aikaa... kun on noita muitakin kehittämisjuttuja menossa... siis se tuotteistus ja ...” (H1 RT 10.4.2011)*

*”Kuulostellaan mitä ...(tutkija)... saa aikaan..” (H21 RT 10.4.2011)*

Lähijohtajan tehtäväkuvaa oli edellisen kerran tarkasteltu vuosia aikaisemmin, suunnittelupalaverissa kuntoutuksen johtajan sekä koulutussuunnittelijan kanssa (SUPA 11.2.2011) se nähtiin hyväksi keinoksi aloittaa osaamiskarttaprosessi. Ryhmätapaamiset aloitettiin osastonhoitajan tehtäväkuvan päivittämisellä, jossa kuntoutuksen johtaja toimi vetäjänä. Ryhmätapaamisen tarkoituksena oli herättää kriittistä ajattelua omaa työnkuvaa kohtaan sekä löytää ja nostaa esiin tehtäväkuvassa sekä nykytilanteessa havaittavia ristiriitoja, tarkastella niitä ja pohtia tulevaisuuden vaatimuksia suhteessa tämän hetken tilanteeseen. Aiheesta keskusteleminen oli vähäistä.

Ryhmätapaamisen toisessa osiossa keskustelua ohjasivat Engeströmin (1987) toimintajärjestelmän mallin mukaiset aiheet: toimintatavat, välineet, työnjako ja sopimukset. Tapaamisen aikana vetäjä sai tarkempaa kuvaa sekä tarkensi omaa tietämystään nykyisistä toimintamalleista lähijohtajan osaamisen kehittämisessä sekä motivoi osallistujia käyttämään asiantuntemustaan ja kokemuseräistä tietoaan. Käytössä olevan toimintamallin huomattiin rakentuvan kehityskeskustelun ympärille, johon käytettiin satunnaisesti erillistä kehityskeskustelu-kaavaketta. Kehityskeskustelu-kaavake ei osallistujien mielestä ohjannut keskustelua johtamisosaamiseen.

*”..kävin oman kehityskeskustelun, ei me käytetty kaavakkeita.. se (osaaminen) vaan tuli spontaanisti kun keskusteltiin kehittämisestä..” (H5 RT 10.4.2011)*

*"Ai tarkotatko sitä ikivanhaa kehityskeskustelulomaketta... eikös se osaaminen ja johtamistaidot tuu siinä muuten keskustellessa.." (H3 RT 10.4.2011)*

*"Joku sellanen ois hyvä, kun henkilöstöllä on, mut se on liian raskassoutunen.." (H12 RT 10.4.2011)*

Todettiin, että kehityskeskusteluun osallistui pääsääntöisesti arvioitava sekä hänen esimiehensä, kumpikin arvioi osaamista oman näkemyksensä perusteella. Kehittämistarpeet nousivat keskustelun kautta. Alaisilta saatu arviointi ja palaute olivat arvioitavan oman aktiivisuuden varassa ja osallistujat kokivat, ettei kollega pysty arvioimaan toisen johtamisosaamista, koska ei työskentele hänen kanssaan päivittäin.

*"..siis me ollaan käyty kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa, ei siinä oo muilta kyselty..." (H6 RT 10.4.2011)*

*"henkilöstöltä oon pyytänyt muuten arviointia.. oon tehnyt semmosen.. kehittämistehtävää varten liittyen toiseen kurssiin.." (H14 RT 10.4.2011)*

*"..ei se naapuri oohoo pysty toisen taitoja arvioimaan, kun se voi tietää mitä siellä toisen yksikössä tapahtuu." (H4 RT 10.4.2011)*

Johtamisosaamisen kehittäminen perustui organisaatiossa arvioitavan ja hänen esimiehensä arviointiin, jotka nostettiin yksikön johtamisesta keskustellessa. Strukturoitua mallia tai kaavaketta ei ollut käytössä. Ryhmätapaamisen aikana keskusteltiin osaamisen kehittämisestä sekä todettiin, että kehittämisalueiden nostaminen olisi helpompaa osaamiskartan avulla, jolloin kaikkien osaamista mitattaisi samalla tavalla. Toisaalta osallistujat toivoivat panostamista johtamisosaamisen kehittämiseen ja toisaalta hieman epäroivät osaamiskartan käytettävyyttä.

*"..siihen menee niin hirveesti aikaa siihen täyttämiseen..." (H8 RT 10.4.2011)*

*"pitääkö se nivaska sit käydä aina uudelleen ja uudelleen läpi.. ei sitä kerkee eikä jaksa.." (H10 RT 10.4.2011)*

*"eihän sitä koko karttaa tarvi käydä... vaan ne mitkä sieltä nousee.. siis ne mistä oot erimieltä.." (H19 RT 10.4.2011)*

Nykytilan kuvaamisen ja tehtävänkuvauksen sekä niistä syntyneiden ajatusten ja toiveiden avulla kehittämisprosessin vetäjä tarkensi suunnitelmaa seuraaville ryhmätapaamisille, joka tarkoituksella muodostettiin kehysuunnitelmaksi ja jota muokattiin tarpeen mukaan. Käytännössä ryhmätapaamisia ohjasi tehty suunnitelma, mutta ryhmätapaamisilla nousseet aiheet muokkasivat ryhmätapaamisten sisältöä.

Kehittämisen prosessin suunnitelma laadittiin Engeströmin kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimisprosessin mukaan ja se sisälsi aikataulut, ryhmätapaamisissa käsiteltävät aiheet huomioiden osallistujien toiveet, jaettavan materiaalin, apukysymykset keskustelun herättäjäksi kuhunkin aiheeseen sekä ajankäyttösuunnitelmat ja koulutukseen käytettävän havainnollistamismenetelmän.

Lopuksi vielä kerrattiin sovittujen tapaamisten aikataulu ja paikka sekä muut käytännön asiat. Tapaamiset sovittiin koko prosessin ajaksi siksi, että mahdollisimman moni pystyisi osallistumaan tapaamisiin. Lisäksi sovittiin, että vetäjä laittaa yhteenvedon tapaamisen päätteeksi sisäiseen verkkoon osaamiskartta-kansioon. Sovittiin, että osallistujat kirjaavat muistiin alusta lähtien kehittämisen prosessin aikana osaamisalueita ja -vaatimuksia, jotka heidän mielestään tulisi kirjata osaamiskarttaan. Sovittiin, että osallistujat kommentoivat sähköpostilla ideoita, josta vetäjä kokoaa ne yhteen ja esittää koko ryhmälle. Osallistujat myös testaavat laadittavaa osaamiskarttaa käytännössä ja kommentoivat sitä sähköpostilla. Vetäjä kokoaa palautteen ja esittää ryhmälle tapaamisten aikana sekä tekee tarvittavat muutokset. Osaamisalueita työstetään tapaamisten aikana.

Tapaamisen jälkeen prosessin vetäjä kuvasi käytännöt toimintajärjestelmäksi ja analysoi toimintamalleja tulevaa tapaamista varten. Samalla vetäjä pyrki löytämään keskustelusta kiinnostavia ja positiivisia näkökulmia, joiden avulla käytäntöjen kyseenalaistaminen ja kehittämistyön vaatima muutosprosessin käynnistäminen ja siihen motivoiminen olisi mahdollista. Ennen seuraavaa ryhmätapaamista prosessin vetäjä laittoi sähköpostilla muistutuksen tapaamisesta sekä suunnitelman päivän ohjelmasta sekä kertasi sovitut tehtävät. (RSP 30.4.2011)

#### 7.2.4 Toinen ryhmätapaaminen

Ensimmäisen tapaamisen keskustelun sekä toiveiden perusteella toisen ryhmätapaamisen (RT 11.5.2011) aiheena oli osaamiskartta ja tulevien tapaamisten sisältöteemojen sopiminen. Tavoitteena oli motivoida osallistujia prosessiin sekä antaa tietoa osaamiskartasta ja -profiilista sekä niiden hyödyntämisestä myös johtamisosaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Paikalla oli 16 ryhmän jäsentä. Ryhmätapaaminen oli osastonhoitajien kokouksen yhteydessä, tiedottaminen tapahtui

sähköpostilla (RSP 30.4.2011) sekä kokouskutsun yhteydessä. Suurimmalla osalla osallistujista oli kokemusta hoitohenkilöstön osaamiskarttaprojektista sekä sen käyttämisestä henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Kokemukset osaamiskartasta vaihtelivat laidasta laitaan, osan mielestä osaamisen kartoitus ei tuonut uutta tietoa, osa puolestaan koki kartan ohjaavan keskustelua.

*”...sen avulla pysty nostamaan asioita keskusteluun, jos työntekijä oli ite arvioinu itteensä toisin ku minä ajattelin..” (H3 RT 11.5.2011)*

*”...meillä meni 2 tuntia per keskustelu, kun sitä käytiin..ja sit vielä aika joka meni ennen sitä keskustelua sen lanketin täyttämiseen.. ei jaksu vuosittain ainakaan..” (H19 RT 11.5.2011)*

*”en mä siitä ainakaan mitää uutta tietoo saanu työntekijästä, mut ehkä se vahvasti omia ajatuksia kuitenkin..” (H11 RT 11.5.2011)*

Ryhmätapaamisessa keskusteltiin osaamiskartan hyödyntämismahdollisuuksista. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ollut käytössä ohjelmaa, jonka avulla olisi saanut yksittäisiä osaamisprofieileja, eivätkä osallistujat olleet vetäneet osaamiskartoista yhteenvetoja erikseen.

*”oon käyttänyt koko osaamiskarttaa, joka on käyty läpi keskustelussa.. tai sieltä oon poiminu asioita... en oo koko karttaa käyny koska se ois vieny liikaa aikaakin..ja jos ollaan samaa mieltä työntekijän kanssa niin ei siitä tarvii enää mun mielestä keskustella..” (H19 RT 11.5.2011)*

*”Se nivaska on käyty jokaisen työntekijän kans läpi..” (H7 RT 11.5.2011)*

Ohjelmasta saatuja massa-ajojen yksikkö- ja organisaatiokohtaisia profieileja osallistujat eivät juuri olleet hyödyntäneet kehittämissuunnitelmia laadittaessa. Ohjelman käyttö koettiin hankalaksi, koska osallistujat eivät itse pystyneet hakemaan profieileja ohjelmasta vaan ne pyydettiin koulutussuunnittelijalta.

*”..pilotointivaiheessa saatiin yhteenveto, jota katsottiin yhdessä henkilöstön kanssa osastokokouksessa... en ole sen jälkeen osannut tai muistanut... , että voi pyytää erikseen.. en kyllä muista hyödyntäneeni sitä sen erityisemmin..” (H15 RT 11.5.2011)*

*”kerrotko vielä siitä osaamisprofiilista..” (H7 RT 11.5.2011)*

Tutkija oli luonut yksinkertaisen osaamiskarttamallin esimerkkiyhteenvedon Excel- taulukkoon ja mallinsi erilaisia osaamisprofiilimalleja sen avulla osallistujille.



Osaamisprofiilin käytettävyys vaikutti osallistujien mielestä helpommalta ja kevyemmältä aikaisempaan käytäntöön verraten. Osaamiskartan hyödyntäminen osaamisprofiilissa ja mallien esittely tässä vaiheessa prosessia toimi motivaattorina osaamiskarttaprosessille, koska aikaisempi osaamiskartta koettiin työlääksi.

*”En oo nähny käytettävän..” (H9 RT 11.5.2011)*

*”Toi ensimmäinen häkkyrä (hämähäkkikuvio) on selkeempi.. siinä jotenkin näkyy paremmin toi osaaminen ja sit toi tavote..” (H19 RT 11.5.2011)*

*”nopeempi tuommonen yhteenvedo olisi keskustelussa hyödyntää.. mutta miten se sitten onnistuu että täytetäänkö se kartta kuitenkin ja sitten verrataan noita profileja ja kuka sen tavoitteen määrittää, esimieskö vai itse vai kuka..? eikös sekin voi olla erilaista eri yksiköissä...?” (H12 RT 11.5.2011)*

Osaamisprofiilien avaaminen herätti osallistujissa mielenkiintoa prosessia kohtaan ja herätti keskustelua.

Ryhmätapaamisen lopuksi keskusteltiin tulevien ryhmätapaamisten sisältöteemoista, joiksi sovittiin Engeströmin toimintajärjestelmän mallin avaaminen ja soveltaminen sekä kehittävän työn tutkimuksen mallin vaiheittainen avaaminen, oppiminen ja oppiva organisaatio, johtamisosaaminen tutkimustiedon valossa sekä osaamiskartan laatiminen.

Ennen seuraavaa ryhmätapaamista vetäjä laittoi sähköpostia (RSP 1.6.2011) osallistujille tapaamisen sisällöstä suunnitelman mukaan. Tässä vaiheessa osallistujilla ei ollut välitehtävää, vapaaehtoinen ideoiden ja palautteen antaminen prosessista ja etenemisestä oli mahdollista koko prosessin ajan. Vetäjä siirsi ohjauksessa käytetyn materiaalin sisäisen verkon osaamiskartta-kansioon.

#### 7.2.5 Kolmas ryhmätapaaminen

Kolmannen ryhmätapaamisen (RT 16.6.2011) aiheena oli tutkimussuunnitelman vaiheittainen käsittely, tarkemmin paneuduttiin Engeströmin toimintajärjestelmään, ekspansiiviseen oppimisprosessiin. Tavoitteena oli lisätä osallistujien tietoa kehittämismenetelmästä sekä sen käytännöstä tässä kehittämisprosessissa, joka tarkoitti tiedon ja ymmärryksen laajentamista osaamisen johtamisesta, osaamiskartan laatimisesta ja johtamisosaamisvaatimuksista. Paikalla olivat 19 ryhmän jäsentä.

Ryhmätapaaminen oli järjestetty osastonhoitajien kokouksen yhteyteen, josta tiedotettiin sähköpostilla (RSP 1.6.2011) sekä kokouksen esityslistassa.

Ryhmätapaamisessa jatkettiin ensimmäisellä kerralla esillä olleesta aiheista. Prosessin vetäjä esitteli Engeströmin toimintajärjestelmän mallin teoriassa, jonka jälkeen edellisen ryhmätapaamisen yhteydessä käytyä keskustelua johtamisosaamisen kehittämistä mallinnettiin Engeströmin toimintajärjestelmän malliin. Mallin käytäntöön soveltaminen tapahtui pääosin vetäjän johdolla. Keskustelua syntyi vähän, mutta todettiin, että nykyisestä toimintamallista puuttui toimiva väline, jonka avulla osaamista mitataan ja arvioidaan. Ristiriitaa nähtiin myös työnjaon ja sääntöjen epäselvyydessä. Keskustelu varmensi tutkimuksen käytännönläheisyyttä ja tarvetta.

*”kyllähän se (osaamiskartta) varmaan... ihan hyvä ois...” (H3 RT16.6.2011)*

*”ainaki sen aikasemman kartan avulla on ollu helppo nostaa keskusteluun asioita.. kai se vois toimia itelläänkin..” (H7 RT 16.6.2011)*

Mallin kuvaamisen jälkeen ryhmätapaamisessa keskusteltiin ekspansiivisesta oppimisprosessista ja sen vaiheista. Prosessin vaiheittainen esittely otettiin tässä vaiheessa tarkempaan käsittelyyn siksi, että osallistujilla oli jo kokemusta prosessin kulusta ja toimintatutkimukselle tyypillisestä spiraalimaisesta etenemisestä. Osallistujat oivalsivat prosessin olevan jo hyvässä vauhdissa ja että prosessin vaiheet kulkivat etenevät osittain päällekkäin, samalla kun kuvattiin toiminnan nykytilaa, analysoitiin toimintaa sekä pohdittiin siinä olevia ristiriitoja ja kehittämiskohteita sekä samalla ideoitiin uusia ja vahvistettiin aikaisempia kehittämisideoita.

*”..se viimekertanen oli siis osa tätä juttua.. millonkas sitä osaamiskarttaa sitten..?” (H19 RT 16.6.2011)*

Ryhmätapaamisessa keskusteltiin vielä tarkemmin prosessin kulusta ja vetäjä vielä korosti, että koko prosessin ajan on tarkoitus kerätä tietoa johtamisosaamisvaatimuksista laadittavaa osaamiskarttaa varten. Keskusteluun nousi johtamisosaaminen, joista nousi esille tarve saada tietoa muuttuvasta lainsäädännöstä sekä vammaispolitiikan tavoitteista. Osallistujat kokivat, että ne olivat osa-alueita, joihin ei ehdi perehtymään työaikana, mutta kokivat tärkeäksi osaksi johtamistyötään ja siten myös osaksi osaamiskarttaa.

*”minä en ainakaan ehdi mihinkään lakitekstiin keskittyä enää töissä.. on niin paljon muuta..” (H8 RT 16.6.2011)*

*”..se on niin jotenkin semmonen alue, johon ei jaksa panostaa sit vapaallakaan..mut taustat pitäisi olla tiedossa.. ja nyt kun muutoksia tulee koko ajan” (H7 RT16.6.2011)*

Prosessin eteneminen noudatti suunnitelmaa, mutta tapaamisessa sovittiin, että vetäjä kokoaa teoreettisesta viitekehyksestä luentokokonaisuuden, jossa käsitellään johtamisen osaamisalueita, mutta paneudutaan tarkemmin ohjausjärjestelmäosaamiseen sekä kehittämiseen. Sen lisäksi vetäjä sopi kuntoutuksen johtajan kanssa, että seuraavan tapaamisen alussa kerrataan organisaation toimintasuunnitelma ja tavoitteet, jotka ohjaavat osaamiskartan laatimista. Vetäjä vielä muistutti osallistujia siitä, että vetäjä tuo teoreettista tietoa, jonka soveltamiseen tarvitaan osallistujien kokemuseräistä tietoa.

Tapaamisen jälkeen vetäjä siirsi materiaalin sille varattuun kansioon ja ennen seuraavaa tapaamista vetäjä laitoi osallistujille sähköpostia (RSP 1.8.2011) tapaamisen sisällöstä sekä aihealueista.

#### 7.2.6 Neljäs ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamisen (RT 16.8.2011) aiheena oli organisaation toiminta ja tavoitteet sekä organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä, tavoitteena lisätä osallistujien johtamisosaamista sekä antaa eväitä osaamiskartan osaamisalueiden laatimiseen. Tapaamiseen saapui 20 osallistujaa. Tapaamisen alussa vetäjä kertasi aikaisemmilla kerroilla käytyjä asioita ja sopimuksia. Organisaatiokaavion sekä johtamisjärjestelmän kuvaaminen oli vetäjän tehtävä, jotka olivat kaaviomallina esillä. Tapaamisen aikana keskusteltiin organisaation johtamisesta ja johtosäännöstä. Kuntoutuksen johtaja esitteli toimintakertomuksen ja organisaation tavoitteet kuluvalle toimikaudella sekä lähivuosina. Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi sekä laadunhallintajärjestelmä.

Organisaation tavoitteista keskusteltiin ja samalla vetäjä pyrki selkiyttämään tavoitteiden ja osaamiskartan yhteyttä toisiinsa. Tapaamisessa keskusteltiin mm. että osaamiskarttaan voi jo sisällyttää laadunhallinnan osaamisalueita, joka on

lähitulevaisuuden kehittämistavoite. Tulevaisuuden osaamisalueita ei nähty kuitenkaan osana tämän hetken osaamiskarttaa, koska osaamiskartta haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä.

*”eihän tota laatua vielä tarvihe... kannattaako sitä siihen osaamiskarttaankaan laittaa...” (H15 RT 16.8.2011)*

*”niin.. tulee vaan liian pitkä.. laitetaan vaan ne mitkä todella tarvitaan... niitä voijaan lisätä sinne sitten joskus...” (H2 RT 16.8.2011)*

Tarkempi keskustelu osaamiskartan sisällöstä ja osaamisalueista sovittiin jätettävän myöhemmille tapaamisille, vetäjä kirjasi ylös esille nousseet asiat myöhempää keskustelua varten. Tapaamisen toisessa osassa vetäjä viritteli osaamiskeskustelua keräämänsä tutkimustiedon pohjalta ja esitteli johtamista käsittelevää tutkimustietoa ja niissä luokiteltuja ydinosaamisia. Tutkimuksen käsittelivät johtamista sekä yleisesti että sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimustiedon avulla vetäjä pyrki herättämään ajatuksia osaamiskartan osaamisalueista sekä tuomaan tieteellistä näyttöä johtamisen osaamisvaatimuksista. Tutkimustieto herätti vain vähän keskustelua. Keskustelussa korostettiin päivittäisjohtamisen tehtäviä ja koettiin että taustalla vaikuttavat asiat eivät ole niin tärkeitä. Myöskään tutkimuksellista työtettä ja näyttöön perustuvaa toiminnan suunnittelua ei koettu ensisijaisiksi tehtäviksi.

*”kyllähän se meillä se päivittäisjohtaminen on se isoin alue, siihen sitä aikaa eniten kuluu.. ja tärkeintä onkin että osasto toimii... ei niitä järjestelmiä tai niitä ehdi miettimään...” (H19 RT 16.8.2011)*

Tapaamisen lopuksi sovittiin, että osallistujat tarkastelevat johtamisen osaamisvaatimuksia oman työnsä näkökulmasta sekä tapaamisessa esiteltujen tutkimusten avulla sekä kirjaavat ylös sieltä nousevia osaamisalueita osaamiskarttaa varten. Samalla vetäjä muistutti seuraavasta ryhmätapaamisen ajankohdasta.

Tapaamisen jälkeen vetäjä tallensi käsitellyn materiaalin sähköisessä muodossa osaamiskarttakansioon. Ennen seuraavaa ryhmätapaamista vetäjä laitoi sähköpostia (RSP 31.8.2011) osallistujille päivän ohjelmasta sekä vielä muistutti välitehtävästä osallistujia.

### 7.2.7 Viides ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamiseen (RT 13.9.2011) saapui 21 osallistujaa. Tapaamisen tavoitteena oli osallistujien toiveesta avata sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaavia järjestelmiä, poliittisia tavoitteita, muuttuvaa lainsäädäntöä, joiden mukaan organisaation toimintaa kehitetään. Tavoitteena oli tarkastella osaamiskartan sisältöön vaikuttavia tulevaisuuden muutosvaatimuksia, jotka myös vaikuttavat johtajan osaamisvaatimuksiin. Tapaamisen sisältö oli tietopainotteinen ja keskustelu oli pääasiassa tarkentavia kysymyksiä aihealueesta. Osaamiskartan laatimiseen liittyvää keskustelua käytiin tapaamisen lopussa, toisaalta aihealue herätti ajatuksia siitä, että myös ne päivittäiset johtamistoimet ovat taustalla toimivan ohjauksen aiheuttamaa.

*”kyllähän tää kaikki taustalla vaikuttaa ja sitä vaan toimii vaikei ajatteliskaan koko ajan että mihin tää toiminta perustuu.. tai siis mikä ohjaa sitä toimintaa”*  
(H19 RT 13.9.2011)

Tapaamisen lopussa vetäjä muistutti vielä seuraavasta tapaamisesta sekä sen aihealueesta osaaminen ja oppiminen. Ennen seuraavaa ryhmätapaamista vetäjä laitto sähköpostia osallistujille (RSP 14.9.2011) ja muistutti tapaamisen ajankohdasta ja sisällöstä.

### 7.2.8 Kuudes ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamiseen (RT 22.9.2011) tuli paikalle 17 osallistujaa. Aiheena oli oppiminen yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä kehittyminen ja kehittämissuunnitelmien tekeminen. Tavoitteena oli jakaa tietoa oppimisesta yksilö- ja organisaatiotasolla sekä keskustella osallistujien toiveiden mukaan kehittämissuunnitelmista ja niiden käyttämisestä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Aihe nousi osallistujien toiveesta keskustelussa osaamisvaatimuksista, jonka osallistajat kokivat haasteellisena osaamisalueena. Tavoitteena oli jakaa tietoa oppimisesta ja suunnitelmallisesta kehittämisestä sekä jakaa osallistujilla olevaa tietoa ja hyviä käytäntöjä kaikkiin yksiköihin. Samalla kerättiin tietoa osaamiskarttaa varten.

Ryhmätapaamisen alussa palattiin aikaisempiin ryhmätapaamisiin, vetäjä kertasi aikaisemmilla kerroilla esillä olleita asioita ja pyrki kuvaamaan ja yhdistämään

aikaisemmin opittuja asioita esillä olevaan aiheeseen. Alkuosassa tapaamista keskityttiin yksilön osaamiseen, keskustelua syntyi enimmäkseen siitä, millainen rooli lähijohtajalla on henkilöstönsä kehittämisessä sekä keskustelussa vilahtelivat osaamisen kehittämisen keinot (kuten esimerkiksi koulutukset, työnkierto, kouluttaminen, sijaistaminen), joita henkilöstön osaamisen kehittämisessä käytettiin.

*”kun tuntuu ettei saa niihin päivänkään koulutuksiin lähtemään..” (H11 RT 22.9.2011)*

*”keskustele siinä sitten vielä osaamisen kehittämisestä” (H7 RT 22.9.2011)*

*”sitähän se on, jatkuvaa motivoimista... mut keinot loppuu.. ei vaan voi väkisin ketään kehittää.. ” (H1 RT 22.9.2011)*

Ryhmätapaamisessa keskusteltiin osaamisen kehittämisestä yleisesti. Osaamisen kehittäminen nähtiin yksilön osaamisen kehittämisenä, joka perustui arvioitavan ja arvioijan yhteiseen näkemykseen sekä yksilön mielenkiintoon. Osaamisen kehittäminen yksikön hyödyksi nähtiin olevan lähijohtajan vastuulla, joskaan selkeitä koko yksikön kattavia kehittämissuunnitelmia ei ollut laadittu. Osaamisen kehittäminen nähtiin pääsääntöisesti koulutuksina ja hierarkkisesti ylöspäin suuntaavana osaamisen kehittämisenä. Osallistujat kokivat henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeämmäksi kuin omansa.

*”kyllä kun kaikki avekit ynnämuut listalle laittaa niin kyllä se oma työpanos on siellä osastolla vahvuudessa..” (H7 RT 22.9.2011)*

Vetäjä johdatti keskustelua johtamisosaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Puheenvuoroja käyttäneet osallistujat tuntuivat kehittävän aktiivisesti omaa johtamisosaamistaan, siitä huolimatta kyseiselle ryhmälle soveltuvaa yhteistä johtamiskoulusta kaivattiin vieläkin enemmän. Koulutuksen ja kokemuksen myötä osallistujat kokivat saavansa lisää tehtäviä, joiden avulla tehtäväkuva laajeni esimerkiksi kouluttamiseen tai muihin hallinnollisiin tehtäviin.

*”Olen tällä hetkellä johtamisen kurssilla... eihän sitä koskaan ole riittävän hyvä...” (H19 RT 22.9.2011)*

*”Vähän on koulutuspäiviä.. tarvittaisi nimenomaan sellaista koko porukalla kehittämistä... osastonhoitajien kehittämisspäivää tai vaikka vuosittaista... jotakin... osastonhoitajien porukalla.. eniten saa sillon irti kun ollaan nimenomaan omalla porukalla jossakin.. muistatteko sillonkin kun oltiin...” (H7 RT 22.9.2011)*

*”voisihan sitä jo heittää hanskat tiskiin, mutta kyllä vaan loppuun asti..”* (H17 RT 22.9.2011)

Tapaamisen loppuosassa keskusteltiin kehittämisprosessista: kannustamisesta, motivaatiosta ja tunteiden merkityksestä kehittämisessä, itse kehittämistoiminnoista sekä kehittämisen arvioinnista, miten muutos toiminnassa tunnistetaan ja millaisena se näkyy. Tapaamisen aikana keskusteltiin myös kehittämissuunnitelmista ja laadittiin yhteisesti esimerkkimalli, jonka avulla havainnollistettiin johtajan kehittämisosaamisen merkitystä.

Tapaamisen lopussa vetäjä vielä muistutti osallistujia siitä, että varsinainen osaamiskartan tekeminen alkaa seuraavalla kerralla ja että osallistujien ajatuksia osaamiskartan sisällöstä tulisi laittaa sähköpostilla vetäjälle viimeistään viikkoa ennen seuraavaa tapaamista.

Tapaamisen jälkeen vetäjä tarkasteli muistiinpanoja sekä päiväkirjamerkintöjä, joiden avulla tarkensi vielä tulevien tapaamisten sisältöjä. Muistiinpanojen avulla vetäjä pyrki löytämään osallistujia motivoivia aiheita ja keinoja osallistumisen aktivoimiseksi. Prosessi kulki vetäjäpainotteisesti, vetäjän rooli oli aktiivinen. Seuraavilla kerroilla vetäjä alusti tapaamista ja osallistujia pyrittiin osallistamaan ryhmätehtävien avulla.

Ennen seuraavaa tapaamista vetäjä laitoi sähköpostia (RSP 26.9.2011) seuraavan tapaamisen ohjelmasta sekä muistutti vielä osaamiskartan sisältötoiveista. Vetäjä kokosi yhteen tähän asti prosessin aikana kerätyt ja sähköpostilla saadut ideat osaamisvaatimuksista ja –alueista sekä saamansa palautteen helpottamaan osaamiskartan laatimista.

#### 7.2.9 Seitsemäs ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamiseen (RT 11.10.2011) osallistui 15 henkilöä. Tapaamisessa keskusteltiin osaamisen johtamisesta, jossa perehdyttiin tarkemmin Peter Sengen oppivan organisaation teoriaan. Tapaamisen tavoitteena oli antaa taustatietoa johtamisvälineen eli osaamiskartan käyttämiselle sekä osaamisen kehittämistä tukevan kulttuurin luomiselle. Ryhmätapaamisen toisessa osassa aloitettiin osaamiskartan työstäminen ja

osaamisalueiden kuvaaminen teoreettisen tiedon, osallistujien kokemuksen, tehtävien sekä organisaation tavoitteiden avulla.

Osaamisen johtaminen ei herättänyt paljoa keskustelua tarkentavia kysymyksiä lukuun ottamatta. Teoreettinen tieto oli uutta useammalle osallistujista ja se koettiin toisaalta mielenkiintoiseksi ja ihmisläheiseksi, toisaalta teoreettista taustaa ei koettu tarpeelliseksi omassa johtamistyössä ja siitä vitsailtiin.

*”Minä olen tykästynyt tähän oppivan organisaation teoriaan..jotenkin se soveltuu meidän alalle..” (H20 K 11.10.2011)*

*”hirmusen mielenkiintoista... siis yhteinen ajattelumalli.. mutta miten sen tuonne omaan yksikköön...” (H5 RT 11.10.2011)*

*”lähdetäänpäs nyt kaikki oppimaan virheistä ja puhutaan niistä avoimesti joka suuntaan...” (H11 RT 11.10.2011)*

Osaamisen johtaminen tuntui hankalalta käsittää suunnitelmalliseksi johtamismenetelmäksi, inhimillisiä voimavaroja oli vaikea ajatella pääomana. Osaamisen mittaaminen nähtiin henkilöstöä arvottavana tekijänä ja aiheuttavan ristiriitoja, mutta toisaalta se nähtiin keinona löytää osaajia yhteisön joukosta.

*”kateuttahan se aiheuttaa, jos palkitaan osaamisesta.. sitten pitää muilleki tasa-arvon nimissä..”(H9 RT 11.10.2011)*

*”osastonhoitaja tuntee henkilöstönsä... ja jos ihminen haluaa osaamistaan käyttää, se myös tuo sen esille.” (H4 RT11.10.2011)*

*”täytyykö tosiaan? miten yhteisöstä löydetään sitten ne osaajat uusiin tehtäviin? voiko osaamiskarttaa hyödyntää rekrytoinnissa tai kohdentaa resursseja osaamisen perusteella? miten uusi esimies löytää osaajat, esimerkiksi osaavan osastonhoitajan tiettyyn tehtävään?” (V RT 11.10.2011)*

*”niin tälleen ajateltuna, kyllä.. sen osaamisprofiilin avulla, mut sit sinne pitää laittaa niitä 'ei tarvitse osata'-kohtia..” (H13 RT 11.10.2011)*

Ryhmätapaamisen toisessa osassa aloitettiin osaamiskartan rakentaminen. Päätettiin että osaamiskarttaan kuvataan ydinosaamisalueet, jotka pilkotaan konkreettisiksi osaamisalueiksi. Osaamista sovittiin arvioitavan numeerisesti 0 (en osaa) – 5 (huippuosaaaja) kaikissa osaamisalueissa ja siksi osaamisalueille ei tehty erikseen omia tasokuvauksia. Vetäjä esitteli yhteenvedon tähän asti kerätystä materiaalista osaamiskarttaa varten. Osaamiskarttaa lähdettiin rakentamaan tavoitteiden,



johtosäännön ohjaamana teoria- ja tutkimustiedon sekä osallistujien kokemusperäisen tiedon avulla. Lisäksi vetäjä esitti ensimmäisen luonnoksen johtajan osaamiskartasta, jota oli koottu prosessin aikana osallistujien palautteista, ryhmätapaamisten keskusteluista sekä teoreettisesta tiedosta.

Ydinosamisalueita työstettiin neljässä 4-5 hengen pienryhmässä. Jokainen ryhmä pohti ydinosamisalueita ja pyrki kokoamaan osaamisalueita niiden alle. Kukin ryhmä esitti tuotoksen tapaamisen lopussa, jotka vetäjä kokosi yhteen. Tässä vaiheessa johtajan ydinosamisalueiksi muodostuivat 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja lainsäädäntö, 2. Organisaatio-osaaminen, 3. Talousosaaminen, 4. Laadunhallintaosaaminen, 5. Henkilöstöjohtaminen, 6. Kommunikaatio ja vuorovaikutustaidot, 7. Toiminnan johtaminen ja resursointi, 8. Työhyvinvointiosaaminen, 9. Itsensä johtaminen, 10. Substanssiosaaminen 11. Atk-taidot ja 12. Persoonalliset johtamistaidot. Ydinosamisalueet muodostuivat 65 osaamisalueesta. Vetäjä ei arvioinut tässä vaiheessa osaamisalueiden sisältöjä, vaan kokosi ne osallistujien esitysten mukaisesti yhteen.

Tapaamisen lopussa vetäjä muistutti osallistujia seuraavasta tapaamisesta sekä välitehtävästä, joka tarkoitti tutkimusmenetelmän mukaan osaamiskartan testaamista käytännön työssä. Testaaminen tarkoitti ydinosamisalueiden sekä osaamisen pohtimista käytännön työn näkökulmasta sekä teoreettiseen tietoon verraten tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Välitehtävän avulla osaamiskartta pysyi mielessä ja sitä pystyi työstämään johtamistyöhön peilaten. Palautteet sovittiin lähetettäväksi viikkoa ennen tapaamista, että vetäjä ehti käsittelemään palautteen tapaamista varten. Vetäjän tehtävänä oli tarkastella osaamiskarttaa teoreettisesta näkökulmasta ja erityisesti peilaten tutkimustietoon. Sovittiin, että vetäjä tekee muutokset osaamiskarttaan.

Ryhmätapaamisen jälkeen vetäjä laittoi sen hetken osaamiskarttaluonnoksen osallistujille sähköpostin liitetiedostona. Osallistujat laittoivat palautetta osaamiskartasta sähköpostilla. Ennen seuraavaa ryhmätapaamista vetäjä laittoi sähköpostia (RSP 27.10.2011) osallistujille, jossa vielä muistutti palautteen antamisesta. Vetäjä kokosi kaikki palautteet yhteen ja muokkasi osaamiskarttaa tapaamista varten. Muokkaaminen tarkoitti osaamisalueiden lisäämistä, poistamista sekä sisällön muokkaamista.

### 7.2.10 Kahdeksas ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamiseen (RT 10.11.2011) saapui 14 osallistujaa. Ryhmätapaamisen tavoitteena oli koota ja tutkia osaamiskarttaa palautteen avulla sekä työstää kartan osaamisalueita edelleen. Vetäjä oli muokannut osaamiskarttaa palautteiden ja tutkimuksellisen tiedon avulla. Osaamiskartan alueista käytiin keskustelua, joka liittyi osaamiskartan pituuteen.

*”..hirveen pitkä, montako sivua tässä on? tehään vaan mahdollisimman lyhyt tästä”* (H22 RT 10.11.2011)

*”voisko jotenkin yhdistää noita samankaltaisia asioita?”* (H15 RT 10.11.2011)

*”osaamiskartassa täytyy huomioida se, että se toimii mittarina osaamiselle.”* (V RT 10.11.2011)

Myös substanssiosaaminen herätti keskustelua. Substanssiosaamista ei haluttu avata konkreettisiksi osaamisalueiksi, eikä sitä nähty toimialaan liittyvänä osaamisena vaan oman yksikön profiloitumiseen liittyvään osaamisena. Osallistujien mielestä yksi kysymys substanssiosaamisesta oli riittävä.

*”Eikös tämän voisi kuitata vaan substanssiosaamisena? hallitsen oman yksikköni erikoisalan?”* (H18 RT 10.11.2011)

*”Miten substanssiosaaminen näkyy täällä?”* (V RT 10.11.2011)

*”Sehän on kaikilla osastoilla erilainen... psykiatriaa, autismia, aistimonivammaisuutta..”* (H4 RT 10.11.2011)

Osaamiskartassa olevia samankaltaisia kysymyksiä ei lähdetty yhdistämään, koska tavoitteena oli rakentaa mittari osaamisen arvioimiseksi. Vetäjä perusteli valintaa sillä, että mittari pyrkii konkreettisesti mittaamaan osaamista. Kysymyksen asettelu rakennetaan niin, että yksi osaamisalue mittaa yhtä asiaa. Substanssiosaamista ei myöskään supistettu tässä vaiheessa. Vetäjä perusteli valintaa sillä, että substanssi itsessään on liian abstrakti käsite, jonka mittaaminen on mahdotonta. Mikäli osaamisalueita yhdistellään, niin ei tiedä mihin osaamisvaatimukseen arviointi viittaa. Valintaa perusteltiin myös sillä, että kehityskeskustelussa tarkoituksena on hyödyntää osaamiskartasta saatua osaamisprofiilia, jolloin koko osaamiskarttaa ei tarvitse toistaa. Tässä vaiheessa palattiin keskustelussa osaamisprofiileihin ja niiden käyttämiseen osaamisen arvioinnissa.

Keskustelua herätti myös persoonallisiin ominaisuuksiin liittyvät johtamistaidot, joista syntyi mielipiteitä puolesta ja vastaan.

*”eihän kukkaan vastaa rehellisesti että, ei esimerkiksi olis luotettava tai että ei pysty hallitsemaan työtä”* (H22 RT 10.11.2011)

*”mutta toisaalta vaikuttaahan ne (persoonalliset taidot) johtamistaitoihin paljonkin, nehän ne sitä johtamista on”* (H19 RT 10.11.2011)

*”niin kyllä se persoonastakin on kiinni miten se yksikön johtaminen onnistuu, ei osastonhoitaja voi jäädä sinne pömpeliinsä istumaan, pitäähän sen uskaltaa tulla henkilöstön luo ja ottaa esille asioita”* (H1 RT 10.11.2011)

Mielipiteet jäivät hautumaan, eikä osallistujat ratkaisseet asiaa tässä tilanteessa. Sovittiin, että kysymykseen palataan palautteissa ja seuraavassa ryhmätapaamisessa enemmistön mielipiteen mukaan. Keskustelun jälkeen kokoonnuttiin jälleen pienryhmiin työstämään osaamiskartan ydinosamisalueita ja osaamisalueita.

Pienryhmät käsitelivät eri osia osaamiskartasta, jotka esitettiin ja joista keskusteltiin tapaamisen loppuosassa. Vetäjä kirjasi kommentit jälleen ylös yhteenvetoa varten. Osaamiskartan sisältökeskustelun jälkeen osallistujat kommentoivat vielä osaamistasoja. Karttaan oli kirjattu 6 tasoa (ei kuulu tehtäviini/en osaa – perehtyjä – toimija – asiantuntija – kokenut asiantuntija - huippuosaaja).

*”tuntuu että jo tasolla 3 on hirmu suuret vaatimukset”* (H2 RT 10.11.2011)

*”voisiko tasoja olla vaan 3 (aloittelija, osaaja, asiantuntija), ja sitten tuo 0-taso vain yksinkertaisesti ’en osaa’”* (H16 RT 10.11.2011)

*”tai sitten 4 tasoa, kun sitten tuohon on niin helppo vastata joka kohtaan että osaan.. kaikki saa saman arvosanan”* (H14 RT 10.11.2011)

*”Tuoko 5 portaan taso kuitenkin eri ihmisten osaamista eri tavalla esille. Siis erotteleeko se ihmisten osaamista, ettei olla samaa puuroa kaikki?”* (H2 SP 10.11.2011)

Osaamistasoista esitettiin kommentteja, päätöksiä ei syntynyt keskustelun aikana, vaan sitä kommentoitiin vielä sähköpostilla. Tässä vaiheessa ydinosamisalueita olivat 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja lainsäädäntö, 2. Substanssiosaaminen, 3. Organisaatio-osaaminen, 4. Taloudenhallinta, 5. Laadunhallinta, 6. Henkilöstöjohtaminen, 7. Tiedotus- ja vuorovaikutusosaaminen, 8. Toiminnan johtaminen ja resursointi, 9. Työhyvinvointiosaaminen, 10. Persoonalliset

johtamistaidot, 11. Atk-osaaminen. Ydinosaamisalueet jakautuivat 113 osaamisalueeseen.

Sovittiin, että vetäjä kokoaa palautteet ja tarkastelee osaamiskarttaa teoriaan. Päätökset ja korjaukset tehdään näiden yhteistuloksena. Sovittiin, että vetäjä laittaa muutosten jälkeen osaamiskartan vielä kommentoitavaksi osallistujille, jota vielä kommentoidaan sähköpostilla. Vetäjä esittelee osaamiskartan viimeisessä tapaamisessa.

Vetäjä kokosi yhteen saamaansa palautteen sekä tutki osaamiskarttaa teoreettiseen viitekehykseen nähden. Muutoksia tehtiin osaamiskartan ydinosaamisalueisiin sekä osaamisalueita vielä konkretisoitiin. Rakenne- ja lainsäädäntöosaaminen muutettiin rakenne ja ohjausjärjestelmäosaamiseksi, joka kattoi laajemmin ohjausjärjestelmiä. Vetäjä lisäsi osaamiskarttaan päätöksentekotaidot omaksi ydinosaamisalueekseen sekä lisäsi talouden hallintaan myös toiminnan suunnittelun. Toiminnan johtaminen muutettiin päivittäisjohtamiseksi, viestintä muutettiin johtamistyön näkökulmasta tiedottamiseksi. Persoonalliset johtamistaidot sisällytettiin osaksi itsensä johtamistaitoja sekä yhteistyöhön liittyvä osaaminen erotettiin omaksi ydinosaamisalueeksi.

Osaamiskartan muodostivat tässä vaiheessa 12 ydinosaamisaluetta; 1. Rakenne- ja lainsäädäntöosaaminen, 2. Substanssiosaaminen, 3. Organisaatio-osaaminen, 4. Päätöksentekotaidot, 5. Talous- ja toimintaosaaminen, 6. Laadunhallintaosaaminen, 7. Päivittäisjohtaminen, 8. Henkilöstöstrateginen osaaminen, 9. Tiedottaminen ja vuorovaikutustaidot, 10. Itsensä johtaminen, 11. Yhteistyötaidot ja 12. ATK-osaaminen. Ydinosaamisalueista muodostui yhteensä 145 osaamisaluetta.

Viimeinen ryhmätapaaminen siirtyi päällekkäisyyksien vuoksi helmikuulle. Vetäjä ilmoitti muutoksista sähköpostitse. Ennen viimeistä ryhmätapaamista vetäjä laittoi sähköpostia ryhmälle (RSP 1.2.2012), jossa kuvasi viimeisen tapaamisen ajankohdat ja aiheen sekä muistutti vielä ryhmää siitä, että vetäjä ottaa vielä vastaan kommentteja osaamiskartasta.

### 7.2.11 Yhdeksäs ryhmätapaaminen

Ryhmätapaamiseen (RT 15.2.2012) oli saapunut 11 osallistujaa. Tapaamisen tavoitteena oli esitellä osaamiskartta ja tehdä viimeiset muutoksen siihen tapaamisen aikana esiin nousseiden palautteiden mukaan sekä sopia osaamisprofiiliin liittyvistä käytännöistä. Viimeisessä tapaamisessa vetäjä esitteli palautteen perusteella muokatun osaamiskartan.

Tapaamisen aikana heräsi keskustelua potilaiden ja työntekijöiden turvallisuudesta, joka oli noussut ajankohtaisena aiheena organisaatiossa. Turvallisuusosaaminen päätettiin vielä lisätä osaamiskarttaan omaksi ydinosaamisalueeksi.

Tapaamisen aikana keskusteltiin vielä osaamiskartan käyttämisestä ja osaamisprofiilista, jonka osallistujat kokivat hankalaksi määritellä. Sovittiin, että vetäjä siirtää osaamiskartan sekä vastauskortin Excel-taulukkoon, johon myös laitettiin myös osaamisen tavoiteprofiili. Osaamisprofiilin määrittäminen sovittiin tapahtuvan ensimmäisessä osaamisen kartoituksessa, jossa arvioidaan omaa johtamisosaamista sekä määritetään osaamisen tavoitetaso. Yhteisestä tavoitetasosta keskustellaan kartoituksen jälkeen. Osaamiskartta sovittiin tallennettavaksi sähköiseen muotoon, koska organisaatioon oli tulossa uusi henkilöstöhallinnonohjelma, johon osaamiskarttakin sisällytettäisiin. Tällä hetkellä käytössä olevaa webropol-ohjelmistosta ei pystynyt saamaan yksilöiden osaamisraportteja.

Tapaamisen jälkeen vetäjä teki vielä viimeisiä sovittuja muutoksia osaamiskarttaan. Korjaukset olivat turvallisuusosaamisen lisäämisen lisäksi lähinnä lauserakenteisiin ja kysymyksenasetteluun sekä otsikointeihin liittyviä muutoksia. Kuuden portaan arviointi säilytettiin, koska sen katsottiin kertovan enemmän osaamisesta ja sen tasosta sekä tuovan esille yksilöiden kehittämistarpeita. Osaamiskarttaan sisällytettiin osaamisalueita, jotka kuvaavat tulevaisuuden osaamista, jota ei tällä hetkellä tarvitse osata, joten myös 0-taso säilytettiin.

### 7.2.12 Ryhmätapaamisiin osallistuminen

Ryhmätapaamisia järjestettiin yhteensä 9 kertaa, tapaamisten osallistujamäärä vaihteli 11-20 välillä. Osallistujilla ei ollut varajäseniä, joten esteen sattuessa vetäjä toimitti

aineiston ja käsiteltävät asiat osallistujalle sähköisenä tai paperilla. Kirjallinen materiaali oli koko ajan luettavissa sähköisessä muodossa osaamiskarttakansiossa. Osallistuja osallistui osaamiskartan käytännön testaamiseen ja kommentointiin, vaikka ei ollutkaan ryhmätapaamisessa ja antoi palautetta sähköpostitse.

Taulukko 5. Ryhmätapaamisten osallistujat

	20.4	11.5	16.6	16.8	14.9	22.9.	11.10	10.11	15.2	Yht.
H1		x	x	x	x	x	x	x	x	8
H2	x	x	x	x	x		x	x		7
H3			x	x	x	x		x		5
H4	x		x	x	x		x			5
H5			x	x	x	x	x	x	x	7
H6		x	x	x	x	x	x			6
H7				x	x	x	x	x	x	6
H8	x	x	x		x	x		x	x	7
H9	x	x	x	x	x	x	x	x		8
H10	x	x	x	x	x					5
H11	x	x	x	x	x	x	x		x	8
H12	x	x	x	x	x	x				6
H13	x	x	x	x	x	x	x	x		8
H14	x	x	x	x	x	x	x			7
H15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
H16		x	x	x	x	x	x	x		7
H17	x	x	x		x	x	x	x	x	8
H18	x	x	x	x						4
H19	x	x	x	x	x	x		x	x	8
H20				x			x		x	3
H21	x	x	x		x	x	x	x	x	8
H22	x	x	x	x	x	x		x	x	8
Yht.	15	17	20	19	20	17	15	14	11	

### 7.3 Kehittämisen prosessin päätös vaihe

Kehittämisen prosessin päätös vaiheeseen kuului osaamiskartan viimeistely, vastauskortin laatiminen, niiden sähköisen muotoon saattaminen sekä tiedon siirtäminen tallennuspaikkaan. Sen lisäksi vaiheeseen kuuluivat prosessin arviointi, raportin kirjoittaminen ja tiedottaminen.

Kehittämisen prosessin aikana laadittiin osaamiskartta kehitysvammahuollossa toimivan johtajan osaamisen arviointiin (LIITE 6). Johtajan osaamiskartta muodostui 165 osaamisalueesta. Osaamisalueet jakaantuivat 13 ydinosaamisalueeseen; 1. Toimialan rakenne ja ohjausjärjestelmäosaaminen, 2. Substanssiosaaminen, 3. Organisaatio-osaaminen, 4. Päätöksentekotaidot, 5. Talous- ja toimintaosaaminen, 6.

Laadunhallintaosaaminen, 7. Päivittäisjohtaminen, 8. Henkilöstöstrateginen osaaminen, 9. Turvallisuusosaaminen, 10. Tiedottaminen ja vuorovaikutusosaaminen, 11. Itsensä johtaminen, 12. Yhteistyötaidot, 13. ATK-osaaminen. Osaamistasoja on yhteensä 6, 0-taso kuvaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, jota ei vielä ole ja tasot 1-5 positiivista osaamista perehtyjän ja huippuosaajan välillä.

Osaamiskartan lisäksi tutkija laati Excel-taulukkoon osaamiskartan vastauskortin (LIITE 7) henkilökohtaista osaamisprofiilia ja tavoiteprofiilia varten. Vastauskortti laadittiin malliksi ja hyödynnettäväksi johtamisosaamisen arviointia ja kehittämistä varten ennen kuin uusi henkilöstöhallinnon ohjelmisto on käytettävissä.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa kehitysvammahuollon johtamistyötä tekevien osaamisen kehittämisessä käytettyä toimintajärjestelmää luomalla siihen väline eli johtajan osaamiskartta. Päätösvaiheessa kaksi toimistosihteeriä osallistui kehittämisprosessin käytännön toteuttamiseen avustamalla osaamiskartan sähköisessä toteutuksessa. Toimistosihteeri laati osaamiskartan sähköiseen muotoon organisaation käytettäväksi. Tutkimuksen toteuttamisen taustamateriaali sekä osaamiskartassa hyödynnetty ja jaettu materiaali oli osallistujien käytettävissä koko prosessin ajan sähköisessä osaamiskartta kansiossa.

Osaamiskarttaprosessin viimeisessä tapaamisessa olivat mukana hoitotyön johto, joten osaamiskarttaa ei enää erikseen esitelty muualla. Ryhmän vetäjä hankki arviointia prosessiin osallistuneilta ryhmätapaamisista ja prosessin kulusta. Tuotoksen vakiinnuttaminen ja laajentaminen jatkuu prosessin jälkeen. Myös osaamiskartan käytettävyyttä arvioidaan ensimmäisen osaamiskartoituskierroksen jälkeen, kun osaamiskartan käytöstä ja päivitystarpeesta on käytännön tietoa ja kokemusta. Opinnäytetyön prosessikuvaus toimii tämän kehittämishankkeen dokumenttina ja raporttina.

## 8. KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS JA EKSPANSIIVINEN OPPIMINEN OSAAMISKARTAN LAATIMISPROSESSISSA

### 8.1 Yläkategorioiden muodostaminen

Prosessikuvauksen lisäksi tutkimusaineistoksi kerättiin tietoa, miten kehittävän työntutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi tukivat osaamiskartan laatimista ja kehittämisprosessia. Aihetta käsittelevä aineisto käsiteltiin ja analysoitiin. Havaintomatriisi oli laadittu kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaan, joiden lisäksi osallistujien palautteista nostettiin teemoja prosessin arvioimiseksi. Havaintomatriisista ja palautteista nousi esille samantapaisia teemoja, kuten motivoituminen, kannustaminen ja palaute sekä osallistujien kokemuksen hyödyntäminen ja tavoitteellisuus. Ohjattavien aineistosta nousivat teemat kehittämistyön tulos, osaamiskartan sisältö ja käyttötarkoitus. Seuraavassa vaiheessa saman sisältöiset teemat yhdistettiin yläkategorioidiin, joita muodostui neljä: ”tiedon jakaminen”, ”tavoitteellisuus”, ”osallisuus” sekä ”hyöty”.

Taulukko 6 Yläkategorioiden muodostus

Teemat	Yläkategoriat
Teoreettinen tieto Kokemusperäinen tieto Osallistujien osaaminen Tiedon jakamiseen käytetyt välineet/menetelmät	Tiedon jakaminen
Prosessin eteneminen Menetelmän hallinta Aihealueet, sisältö Johdonmukaisuus	Tavoitteellisuus
Ryhmän jäsenten tuki Yhteiset päätökset Kannustus Palaute Ongelmien ratkaisu	Osallisuus
Kehittämistyön tulos Osaamiskartan sisältö Käyttötarkoitus	Hyöty



## 8.2 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppimisprosessi johtajan osaamiskartan laatimisen tukena

Luvussa kuvataan kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisprosessin antamaa tukea osaamiskartan laatimisprosessiin. Tutkittavaa aihetta käsitellään edellä kuvattujen yläkategorioiden avulla ja verrataan niitä tutkijan aineistoihin eli ryhmätapaamisten muistiinpanoihin sekä ryhmäsähköposteihin. Tarkastelun avulla tuotetaan toimintatutkimukseen kuuluvaa moniäänistä näkökulmaa (vrt. Heikkinen 2008b, 155). Esimerkkeinä kuvaamisessa käytetään sitaatteja arvioinneista sekä keskusteluista. Sitaattien tarkoitus on kuvata tilannetta ja auttaa lukijaa ymmärtämään sitä paremmin. Tulosten esittelyssä käytettyihin sitaatteihin on liitetty tunnistekoodoja, jotka ovat liitteenä (LIITE 5).

### 1) Tiedon jakaminen

Osaamiskartan laatimisprosessi sisälsi paljon teoreettisen tiedon jakamista. Tieto sisälsi teoriaa osaamisen johtamisesta, tutkimusmenetelmästä ja sen kulusta sekä tutkimustietoa johtamisen osaamisvaatimuksista. Vetäjä toi prosessiin teoreettista tietoa, jota osallistujien avulla refleктоitiin käytäntöön. Tietoa oli myös saatavilla organisaation sisäiseen verkkoon perustetussa osaamiskartta kansiossa. Myös osallistujien mielestä tietoa oli saatavilla runsaasti ja sitä hyödynnettiin myös arjen työssä.

*”paljon teoria tietoa, uutta ja vanhaa ja toisaalta tärkeää..” (H8 ARV)*

*”...kerännyt paljon tietoa. Lisämateriaali ja keräämäsi oppaat olivat hyviä käytännön työhönkin.. toivottavasti jäävät käyttöön.” (H9 ARV)*

Joidenkin osallistujien mielestä teoreettista tietoa olisi pitänyt käydä läpi enemmän ryhmätapaamisten aikana.

*”Paljon oli teoriaa, olisin kaivannut vieläkin enemmän teorian avaamista, koska nyt joutui kuitenkin työn ohessa lukemaan paljon” (H9 ARV)*

*”liikaa materiaalia luettavaksi, ei sellaista työn ohessa ehti. Olisi ehdottomasti pitänyt käydä niitä osaamis kohtia vielä tarkemmin läpi. Oliko sitten taas liian vähän aikaa käytettävissä tälle?” (H5 ARV)*

*”olisiko vielä enemmän pitänyt avata sitä karttaa ja teoriaa?” (H9 ARV)*

Ryhmän mielestä valitut aihealueet tukivat osallistujien arjen työtä sekä saivat eniten tietoa niihin aihealueisiin, joihin kokivat sitä eniten tarvitsevänsä. Osallistujien tietoa hyödynnettiin osaamiskartassa, jonka avulla saatiin organisaatiokohtaista näkemystä johtajan osaamisvaatimuksista. Varsinainen osaamiskartan laatiminen toteutui prosessin loppuosassa, joskin kaikki sitä edeltävät aiheet loivat perustaa osaamiskartalle.

*”Aihealueet tietoaineksen kohdalta hyviä ... joten kannatti varmaan käydä läpi” (H4 ARV)*

*”Minusta oli erittäin mielenkiintoinen tapaaminen esim. 9/11 ja tarpeellinen kertaus...” (H12 ARV)*

*”Otit huomioon meidän toiveita luentoihin, vaikka osa ei tainnut tukea sitä työsi etenemistä.” (H9 ARV)*

*”omien tietojen käyttö ja hyödyntäminen onnistui tosi hyvin.” (H1 ARV)*

Joillekin teoreettinen tieto oli entuudestaan tuttua, eikä kaikki kokenut sitä tarpeellisenä.

*”osa kuulijoista tiesi asiat vuosikymmenien työkokemuksen kautta ja osa oli lukenutkin aiheista” (H3 ARV)*

*”vähemmän teoriaa, olisi voinu keskittyä vain siihen osaamiskarttaan” (H8 ARV)*

Aihealueet valikoituivat osallistujien kanssa yhteistyönä, vetäjä valikoi aiheet enemmistön toiveiden mukaan suunnitteluvaiheen alkukartoituksessa. Osallistujien erilainen kokemus ja koulutustausta oli havaittavissa jo alussa. Vetäjä kokosi osallistujien mielipiteitä ja palautteita ja kertoi yhteenvetoja tapaamisten alussa.

Teoreettisen tiedon jakaminen luentoina oli osallistujien mielestä onnistunut valinta, joiden lisäksi pienryhmätyöskentely toi esiin keskustelua vilkkaammin kuin koko ryhmässä.

*”...pienryhmissä tekeminen oli mukavaa” (H3 ARV)*

*”Luentotyyppinen käsittely hyvä” (H1 ARV)*

Tutkijan omissa muistiinpanoissa tuli tarkemmin esiin erilaiset tavat jakaa tietoa, kuten luentojen elävöittäminen, materiaalin jakaminen ryhmätapaamisissa sekä vapaamman aineiston kokoaminen osaamiskarttakansioon, viestintäkanavien käyttäminen, keskustelujen virittäminen ja johdatteleminen, asioiden kyseenalaistaminen ja provosoiminen sekä piilevän tiedon nostaminen. Tiedon kulun vetäjä varmisti

sähköpostien avulla, johon oli koottu valmis osallistujien ryhmä. Myös osallistujien mielestä sähköposti toimi hyvänä keinona välittää tietoa.

*”Sähköposti oli hyvä tiedon välityksessä ja palautteen antoon.” (H9 ARV)*

*”tuo sähköpostipalaute oli hyvä. Ryhmässä ja varsinkaan esimiesten kuullen ei ole niin helppoa tuoda julki ajatuksia.” (H2 ARV)*

*”Plussaa se, että vaikkei päässyt paikalle, niin sai materiaalin sähköpostilla tai sisäisessä postissa.” (H4 ARV)*

Sekä osallistujien palautteissa että vetäjän muistiinpanoissa oli mainintoja siitä, että ryhmätapaamisia olisi elävöittänyt runsaammin käytetyt käytännön esimerkit ja keskustelu. Tutkimuksen osallistujien rajaaminen koettiin hyväksi ratkaisuksi. Toisaalta osallistujien omien esimiesten osallistuminen kaikkiin ryhmätapaamisiin tuntui osan mielestä estävän vapaata keskustelua.

*”Teoreettinen näkemys tuli hyvin esille, olisin kaivannut lisää käytännön esimerkkejä ja keskustelua.” (H8 ARV)*

*”hyvä että vain oht mukana, saatiin keskustelua, kaikkien sijaisten läsnäollessa ei voi keskustella.. tulevat vastaan sitten tuolla myöhemmin ” (H7 ARV)*

*”olisi voinut olla aktiivisempaakin keskustelu, mutta kun johto paikalla, ei voi” (H3 ARV)*

Kehittämisosprosessin edetessä muutos ja ongelmien ratkaiseminen näkyi lähinnä vetäjän muistiinpanoissa, osallistujat eivät palautteissa tuoneet esille muutosprosessiin liittyviä ongelmatilanteita. Vetäjän muistiinpanojen mukaan osaamiskarttaa ja prosessia odotettiin, mutta tapahtuva muutos prosessin aikana aiheutti vastarintaa ja aikaisempiin toimintamalleihin turvautumista. Muutoksen vastustaminen näkyi erityisesti tulevaisuuden osaamisvaatimuksia etsittäessä sekä kyseenalaistaessa asioita.

*”eihän sitä vielä tarvihe... kannattaako sitä siihen osaamiskarttaankaan laittaa...” (H15 RT 16.8.2011)*

*”niin.. tulee vaan liian pitkä.. laitetaan vaan ne mitkä todella tarvitaan... niitä voijaan lisätä sinne sitten joskus...” (H2 RT 16.8.2011)*

Johtamisosaamisen laaja-alaisuus ja ulottuvuus avartui prosessin aikana ja osaamisvaatimuksia vierastettiin. Vetäjän muistiinpanojen mukaan osaamisvaatimuksia pyrittiin kaventamaan yhdistämällä ja poistamalla osaamisalueita kartasta.

*”voisko jotenkin yhdistää noita samankaltaisia asioita?” (H15 RT 10.11.2011)*

## 2) Tavoitteellisuus

Prosessiomainen kehittäminen ja toiminnan eteneminen nousivat selkeästi esiin sekä ohjaajan että osallistujien palautteista. Osallistujien mukaan prosessi eteni johdonmukaisesti ja siinä huomioitiin myös osallistujien toiveita ja työpanosta.

*”Prosessi eteni hyvin ja johdonmukaisesti... keskustelu/kehittelyaikaa sopivasti, ei venynyt/vanunut liikaa.” (H7 ARV)*

*”meidän työ otettiin huomioon, ei ollut liian tiukka aikataulu, mut kuitenkin sopivan tiivis ettei ehtinyt unohtaa välillä” (H13 ARV)*

Osa osallistujista koki, että prosessin tapaamiset jaksottuivat liian harvoin ja myös palautetta tuli siitä, ettei kaikki kokeneet voivansa vaikuttaa osaamiskartan sisältöön.

*”olisi voinut olla tiiviimpi, olisi pysynyt asiat paremmin mielessä” (H8 ARV)*

*”... meidän omat vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin loppupelissä vähäiset.. johdon mielipiteiden vuoksi.. ja myös vetäjä vaikutti sisältöön.” (H8 ARV)*

Osallistujat kokivat, että selkeä prosessin vetäjän työpanos oli ratkaiseva osaamiskartan laatimisessa ja prosessin kulussa. Myös prosessin vetäjän muistiinpanojen mukaan vetäjän vastuu oli osallistujiin nähden korostunut. Vetäjä huolehti osaamiskartan vertaamisesta teoreettiseen näkemykseen ja toi näitä näkökulmia esille tapaamisissa.

*”Ilman opinnäytetyötäsi ei tod.näk. tämä osaamiskartta olisi valmistunut.” (H4 ARV)*

*”Ei työllistänyt liikaa oman työn ohella kun selkeästi hankkeella ’veturi’ ” (H7 ARV)*

Prosessin vetäjän vastuu nousi esille vielä erikseen vetäjän omissa muistiinpanoissa päätösten tekijänä. Osaamiskarttaan liittyviä päätöksiä ei mielellään tehty ryhmätapaamisten aikana, vaan asioita kommentoitiin aktiivisemmin ryhmätapaamisten välillä. Vetäjä kokosi kommentit yhteen ja toimi päätösten toimeenpanijana. Vetäjä pyrki demokraattiseen ja perusteltuun päätöksentekoon. Tehtyjä päätöksiä kommentoitiin ryhmätapaamisten välissä, joten osallistujat pystyivät kuitenkin vaikuttamaan prosessin kulkuun ja päätöksiin.

Resurssikysymykset, lähinnä ajan puute työstää osaamiskarttaa ryhmätapaamisten välillä, nousivat esiin sekä osallistujien palautteissa että vetäjän muistiinpanoissa.

Osallistujien palautteissa näkyi halu vaikuttaa asiaan ja osallistua vaikka ryhmätapaaminen olisi jäänyt väliin jollakin kerralla.

*”Omalta osaltani olin mukana silloin kun pystyin ja yritin kommentoida kartan vaiheita varsinkin silloin kun en ollut paikalla” (H9 ARV)*

*”Kiva että tässä asiassa huomioitiin muut työt ja kehittämistyöt ja sai osallistua sillä panoksella kun työt periksi antoi” (H5 ARV)*

*”...oliko sitten taas liian vähän aikaa käytettävissä...?” (H2 ARV)*

*”kuten varmaan huomasin en ollut aina mukana, huono työvoimatilanne ja... seurasin viestittelyäsi... täyttelin osaamiskarttaa...” (H10 ARV)*

Prosessin vetäjän muistiinpanojen mukaan osallistujat odottivat prosessin alussa osaamiskartan laadintaa, itse tekemistä, teoreettisen tiedon kartuttamisen tärkeys ja prosessin kulku selventyi prosessin edetessä, joskin prosessin vaiheita olisi sekä osallistujien että vetäjän kuvaamana pitänyt käydä useammin läpi, jolloin prosessin kulku olisi ollut osallistujille selkeämpi. Ekspansiivinen oppimisprosessi (Engeström 2004, 61) on kuvattu vaiheittain etenevänä prosessina, joskin sen eri vaiheet toteutuivat käytännössä samanaikaisesti. Osaamiskartan laatiminen, tutkiminen ja käytäntöön mallittaminen tapahtuivat yhtäaikaaisesti. (vrt. Winter & Munn-Giddings 2001, 10-11; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36-38). Osaamiskartan käyttämisen ja hyödyntämisen kannalta oli kuitenkin tärkeää jakaa tietoa osaamisen johtamisesta ja osaamiskartan käyttötavoista.

*”Alussa vähän tuntui, että eikö tässä sitä osaamiskarttaa tehdäkään kun puhuttiin vaan luennoista ja niiden sisällöistä, mutta päästiinhän sitä lopulta asiaan.” (H11 ARV)*

*”jotenkin tajusin vasta myöhemmin mitä prosessin alussa haettiin...siis niiden osaamisalueiden ’keräämisellä’ ” (H3 ARV)*

*”...siinä se selkiytyi matkan varrella” (H9 ARV)*

### 3) Osallisuus

Ryhmän osallistuminen ja motivoiminen kehittämisprosessiin oli keskeistä prosessin onnistumiselle. Prosessin alussa käsiteltiin teoreettisempaa tietoa luennoiden ja keskustellen, jolloin refleктоitiin nykytilanteen toimintajärjestelmiä ja osaamista teoriaan. Vetäjä toi tietoa ja kyseenalaisti asioita ja toimintamalleja, koska oppiva organisaatio arvioi ja kyseenalaistaa itseään ja eri toimintoja, myös arvoja, visiota sekä

strategiaa (Ojala 2008, 79; Taylor 2007, 59). Osallistujat peilasivat teoriasta nousseita ajatuksia käytäntöön ja kertoivat käytännön esimerkkejä, jäivät pohtimaan kehittämiskohteita sekä puolustivat organisaatiossa olevia hyviä toimintatapoja. Osaamiskartan työstämisvaiheessa keskityttiin aikaisemman tiedon kertaamiseen ja osaamisalueiden työstämiseen keskustellen. Osaamiskartta prosessissa vetäjä tarjosi käytännön kokemuksia siitä, miten oppiva organisaatio näkee oppimisen prosessina, joka tuottaa osaamista käytännön asiantuntemuksen avulla (Taylor 2007, 59). Vetäjä seurasi ryhmän toimintaa ja antoi tilaisuuden vapaalle keskustelulle aina kun aiheet herättivät osallistujat keskustelemaan. Keskustelun ohjaaminen oli haasteellista, koska usein keskustelut harhautuivat aiheesta.

*”hyvä, että oli yhteinen prosessi” (H12 ARV)*

*”hyvä että koko ...ryhmä oli mukana niin saatiin aikaa yhdessä pohtia” (H6 ARV)*

Sekä vetäjän että osallistujien palautteissa näkyi ryhmän yhtenäisyys. Osallistujat kokivat ryhmän yhteisyyden voimakkaana ja toisaalta se antoi tukea osallistujalle sekä kehittämistyöhön että käytännön työhön. Toisaalta vetäjän muistiinpanoissa oli myös mainintoja siitä, että ryhmätapaamisissa usein samat osallistujat ottivat kantaa keskusteluun, ja puolestaan osa osallistujista kommentoi sähköpostitse.

*”...miten osastonhoitajat samantyyppisesti ajattelevat asioista.” (H1 ARV)*

*”kiva oli jälleen huomata, miten yhtenäinen ryhmä on ja samalla tavoin ajattelemme (osallistujat) asioista..” (H13 ARV)*

Osallistujien palautteissa osallistuminen oli nähtävillä keskustelun muodossa sekä palautteen antamisessa. Osallistujat kokivat voineensa vaikuttaa ja osallistua prosessiin. Pienryhmissä osallistuminen oli aktiivisempaa. Joidenkin mielestä osallistujien esimiesten osallistuminen prosessiin heikensi osallistumista yleiseen keskusteluun.

*”kyllä sain tuoda ajatukseni julki” (H9 ARV)*

*”pienissä ryhmissä keskusteltiin paljon ja paljon avoimemmin kuin siinä isossa porukassa” (H5 ARV)*

*”olis voinut olla aktiivisempaakin keskustelu, mutta kun johto paikalla, ei voi” (H8 ARV)*

Motivoituminen prosessiin oli alkuun korkealla. Motivaatiotaso vaihteli prosessin aikana, joka näkyi myös palautteen sekä ryhmätapaamisten osallistujamäärissä sekä

vetäjän omissa muistiinpanoissa keskustelun ja kannanottojen vähenemisenä. Myös osallistujat kommentoivat motivaatiotekijöitä. Motivaatiota pitivät yllä osallistujille henkilökohtainen aihe, oman työn näkyväksi tekeminen, ohjaajan motivoiminen sekä aiheen pitäminen jatkuvasti esillä.

*”omalta kohdalta helppoa, sillä ajattelen että tämän kartan kautta on helpompi tehdä näkyväksi sitä oh:n työtä.” (H1 ARV)*

*”onneksi jaksot pitää aiheen esillä ja puhuit sen puolesta koko ajan, ei muuten ehkä olisi jaksanu motivoitua..” (H13 ARV)*

Motivaatiota heikensivät kiire, stressi, töiden kasaantuminen, muut kehittämistyöt sekä epätietoisuus kartan käyttämisestä ja vaikutusmahdollisuuksista osaamiskartan sisältöön.

*”välillä oli motivoituminen kateissa, kun niin paljon vaaditaan muutenkin tehtävää. Sähköpostit ja muistutukset olivat hyviä tässäkin.” (H9 ARV)*

*”motivoituminen prosessin edetessä ehkä hiukan laski, koska työpäivät muutenkin niin työntäyteisiä. Ei niin, ettei tämä olisi ollut työtä, mutta kuitenkin tiesimme opinnäytetyön valmistuvan ilman suurta panostakin ja sellaisena kuin johto sen meille haluaa.” (H4 ARV)*

*”kun muitakin projekteja menossa, ei kaikkeen jaksa motivoitua.” (H8 ARV)*

*”alkuun olin tosi innokas, mut sitten kun tuli ilmi se uus henkilöstöhallinnon ohjelma ja tieto että kaikki menee uusiks... joteski tuli sellanen olo, että tehdään turhaa työtä..” (H13 ARV)*

#### 4) Hyöty

Tuotoksen hyödynnettävyys nousi esille osallistujien palautteissa. Prosessi oli avartanut osallistujien näkemyksiä lähijohtajien osaamisesta.

*”minulle on vahvistunut hyvin kirkkaaksi ajatus miten vaativaa osastonhoitajan työ nykyisin ja varmaankin edelleen vaatimukset kasvavat.” (H12 ARV)*

*”täydellisesti työhön liittyvä. Antoi suuresti mietittävää kuinka koulutuksemme vastaa työn sisältöä. (H1 ARV)*

Prosessin tuotoksen, osaamiskartan, koettiin myös tekevän lähijohtajan työtä näkyväksi sekä antavan tietoa koulutus- ja osaamistarpeista.

*”Osaamiskartta on tarpeellinen. Sitä tehdessä huomasi miten tarpeellista olisi saada koulutusta ja kertausta erinäisiin asioihin. (H12 ARV)*

*”tällaista ollaan toisaalta kaivattu, vaikea muutoin arvioida esimiehen osaamista kun tiedä varmaksi mitä pitää osata ja kun on uusi esimies itselläkin” (H9 ARV)*

*”Laaja osaamiskartta antaa hyvän pohjan arvioida omaa osaamista.” (H1 ARV)*

Osaamiskartan käyttäminen ja hyödyntäminen käytännön työssä ei vielä auennut kaikille osallistujille täysin. Tuotoksen hyödynnettävyyttä kritisoitiin ja toisaalta sen käyttömahdollisuuksia odoteltiin. Käyttö ja hyödyntäminen koettiin olevan osallistujien esimiesten vastuulla.

*”käytettävyyys ?” (H2 ARV)*

*”... kun kertoivat siitä uudesta hrm ohjelmasta ja kun ei tiedetä miten tätä nyt sitten voidaan hyödyntää. että tehtiinkö taas turhaa työtä.” (H13 ARV)*

*”hyöty näkyy tai ei jatkossa – omalta osaltani odotan jännityksellä miten esimieheni ottaa työsi (osaamiskartan) huomioon kanssani keskustellessa – käytetäänkö sitä kehityskeskustelussa vai missä foorumissa – en vielä tiedä.(H4 ARV)*

Osaamiskartan valmistuminen herätti myös epätietoisuutta ja lisää kouluttamista toivottiin.

*”kiinnostuin niistä osaamisprofüleista.. tarvittaisi kyllä ehdottomasti lisää koulutusta siihen osaamiskartan käyttöön, että miten niitä voisi oikeesti hyödyntää järkevästi. siihen toivoisi opastusta.”(H2 ARV)*

## 9. POHDINTA

### 9.1 Tutkimustulokset

Johtajan osaamiskarttaprosessi toteutettiin kehittävän työntutkimuksen mallin avulla hyödyntäen ekspansiivista oppimisprosessia. Tämän tutkimuksen teoreettisen



viitekehyksen muodostivat teoriatieto osaamisen johtamisesta, osaamiskartan laatimisesta sekä johtamisosaamisesta. Osaamiskarttaprosessi toteutettiin osallistujien yhteistyönä ryhmätapaamisten sekä yksilöiden työpanoksen avulla ja osaamiskartan ydinosaamisalueet määriteltiin teoreettisen ja tutkimustiedon sekä osallistujien käytännön kokemuksen avulla. Prosessin ohjaaminen toteutui ryhmätapaamisissa (9 kertaa), ryhmäsähköpostin (9kpl) sekä jaetun ohjausmateriaalin (LIITE 4) avulla. Yksilöohjauksen mahdollisuutta vetäjä pohti prosessin aikana, mutta osallistujilta ei tullut toivetta yksilöohjauksesta, eikä kukaan sitä erikseen pyytänyt. Vapaamuotoisten keskustelujen tai sähköpostin yhteydessä tutkija vastasi muutamaa kysymykseen, jotka liittyivät osaamiskarttaan. Aktiivisempi yksilöohjauksen tarjoaminen olisi saattanut kuitenkin tuoda tarpeen esiin, jonka avulla olisi saattanut nousta esiin osallistujien henkilökohtaista näkemystä vieläkin enemmän.

Ryhmätapaamisissa tutkija toimi tapaamisten vetäjänä ja kouluttajana. Tutkija hyödynsi prosessissa Peter Sengen (1990) oppivan organisaation periaatteita sekä tavoitteli osallistujille kokeilun, oppimisen, edistymisen aaltomaista etenemistä. Vaikka aihe nousi tutkijan omasta työyhteisöstä ja tutkija toimi aktiivisena osallistujana, osallistujilla oli pidemmän työkokemuksen kautta tullutta tietoa. Tutkijan vastuu prosessissa olisi voinut olla vähäisempi, jota tutkija pyrki pohtimaan tutkimuksen edetessä. Toisaalta tutkijan vastuulla oli tutkimustiedon esiin nostaminen, mutta kokemattomuus toimintatutkimuksen toteuttamisesta ja kehittämisprosessin vetämisestä vaikuttivat tutkimuksen toteuttamiseen ja ryhmätapaamisissa käytettyihin menetelmiin.

Osaamiskarttaprosessissa kehittävä työn tutkimus ja ekspansiivinen oppiminen mahdollistuivat sekä vetäjän että osallistujien palautteiden perusteella tiedon jakamisen ja osallisuuden avulla. Ekspansiivisen oppimisprosessin malli toi osaamiskartan kehittämiselle rungon ja prosessista tuli tavoitteellinen. Osaamiskartan käyttämistä ja hyötyä varjostivat prosessin aikana tullut tieto uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönotosta. Ryhmäläiset kokivat saaneensa prosessin aikana tarpeellista tietoa johtamisosaamisen vaatimuksista ja suurimmaksi osaksi kokivat olevansa heitä koskevassa prosessissa mukana ja että kehittämissyö oli yhteinen. Kehittämisprosessi myös nosti esille lisää koulutustarpeita osaamisen johtamiseen ja sen välineiden käyttämisestä. Osallistajat huomasivat myös tarvitsevansa lisää johtamiskoulutusta.

Prosessin kulkuun vaikuttavana tekijänä nousi dialogisuus ja avoimuus. Toisaalta luottamusta ja avoimuutta paransivat osallistujajoukon rajaaminen, mutta toisaalta osallistujien esimiesten osallistuminen prosessiin heikensivät sitä. Prosessin aikana kuvastui osallistujien erilainen osallistuminen, monikanavainen palautteen mahdollistaminen toi useamman osallistujan näkemyksiä esille.

Ohjauksen tavoitteena oli saada osallistujat oppimaan yhdistämään uutta teoreettista tietoa omaan kokemukseräiseen tietoon sekä tehdä johtamistyötä näkyväksi. Kehittävän työn tutkimus reflektoi ja kyseenalaisti jatkuvasti toimintaa ja menettelytapoja, eikä kyseenalaistaminen henkilöittänyt ketään erityisesti, vaan se koettiin osaksi prosessia. Yksi tutkijan tehtävistä oli toimia provokaattorina. Toimiviksi menetelmiksi koettiin uuden tiedon jakaminen luennoiden ja ryhmätyöskentely tiedon soveltamiseen, jonka avulla osaamiskarttaan luotiin uutta organisaatiokohtaista tietoa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistöissä, joissa sovelletaan uutta tietoa käytännön osaamiseen, voidaan soveltaa kehittävä työn tutkimusta ja ekspansiivista oppimisprosessia. Myös yhteisö, jossa osallistujien osaamistaso ja kokemus vaihtelevat, ekspansiivinen oppiminen soveltuu menetelmäksi kehittämään käytännön työtä ja toimintaa, koska kehittämistyön eteneminen voidaan suunnitella osallistujien toiveiden ja tarpeiden mukaan toteutettavaksi ja tutkimuksen suuntaa voi muokata tarpeen mukaan (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78-86)

## **9.2 Tutkimuksesta saatava hyöty**

Tutkimuksen toimeksiantaja sai tutkimuksen aikana valmistuneen tuotoksen itselleen, jota se voi hyödyntää esimiesten osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Tutkimuksen aikana koottu materiaali jää organisaation käytettäväksi sähköisessä muodossa, eikä se häviä henkilöiden vaihtuessa. Kohdeorganisaatio hyötyy henkilökunnan lisääntyneestä osaamisesta yhteistä ymmärrystä laajentavasta oppimisesta ja tutkimuksellisesta näyttöön perustuvasta otteesta. Kohdeorganisaatio sai tietoa osaamisen johtamisesta, osaamiskartan laatimisesta sekä johtamisosaamisvaatimuksista sekä yleisellä tasolla että sosiaali- ja terveysalalla sekä kuvan siitä, että johtamisen osaamisvaatimukset ovat samanlaisia organisaation toimialasta riippumatta.

Kehittämisprosessiin osallistuneet ovat kasvattaneet ammattitaitoaan osallistumalla tutkimukseen, jossa he perehtyivät kehittävään työn tutkimukseen ja ekspansiiviseen oppimisprosessiin, jota voivat hyödyntää tulevaisuuden kehittämistyössä. Samalla he saivat tietoa osaamisen johtamisesta ja osaamiskartan laadinnasta sekä näyttöön perustuvaa tietoa johtamisvaatimuksista, joiden avulla osallistujat voivat kehittää omaa johtamisosaamistaan ja laajentaa näkemystään johtamisen ulottuvuuksista. Prosessiin osallistuminen vahvisti edelleen ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta.

Kehittämisprosessin vetäjä hyödyntää tutkimuksessa saatua tietoa oman osaamisen kehittämisessä sekä kehittämisprosessin vetämisestä saatua ammattitaitoa oman osaamisen sekä yksikön kehittämisessä sekä tulevilla kehittämisprosesseilla.

Tässä toimintatutkimuksessa kohdeorganisaatiolle kehittämistyönä laadittua osaamiskarttaa (LIITE 6) sekä vastauskorttia (LIITE 7) voi lähes suoraan hyödyntää toisessa kehitysvammahuollon organisaatiossa johtajan osaamisen arviointi- ja kehittämistyökaluna. Organisaatiokohtaisia tai substanssiin liittyviä osaamisalueita on helppo muokata toiseen organisaatioon sopivaksi.

Osaamiskartta on laadittu mittariksi, jonka käyttäminen on helppoa, koska kysymyksenasettelu on laadittu mahdollisimman yksinkertaiseksi ja osaamisprofiiliin voi kukin käyttäjä määrittää organisaatiolle, organisaatiotasolle tai yksilölle sopivaksi. Johtaminen eri aloilla ja organisaatioissa sisältää samanlaisia ydinosamisalueita (vrt. LIITE 1). Toisaalta myös organisaatioiden eri tasoilla vaaditaan samanlaista johtamisosaamista, joiden painopiste tai osaamistaso vaihtelee. Liite 1 havainnollistaa tätä näkemystä eri aloilla ja eri tasoilla toimivien johtajien osaamisvaatimuksista. Lähijohtajan työssä korostuu substanssin hallinta, kun puolestaan ylemmässä johdossa korostuu strateginen osaaminen ja vaikuttaminen (vrt. Viitala 2007, 172; Narinen 2000, 22-26; Heikka 2008, 66). Kehittämistyöstä on sekä välitöntä että välillistä hyötyä omaa osaamistaan kehittäville esimiehille kuin johtamisosaamisen arvioinnista ja kehittämisestä kiinnostuneille organisaatioille.

### **9.3 Vaihtoehdot ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, koska se soveltuu käytännön työelämän kehittämiseen (Winter & Munn-Giddings 2001, 9). Vaihtoehtona tutkija

pohti laadullista tapaustutkimusta ja osaamiskartan laatimista haastattelun tai teemahaastattelujen avulla, jotka olisivat jämäköittäneet tutkimuksen kulkua ja antaneet selkeän ohjeen tutkimuksen etenemiselle. Sekä yksilö- että teemahaastattelut olisivat antaneet strukturoidut ja jäsennellyt kysymykset, joiden avulla tutkimusaineiston olisi ollut mahdollista koota tutkijan mielestä helpommalla tavalla ja samankaltaisina tutkijan käyttöön. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa kootaan mahdollisimman laajasti erilaisia menetelmiä hyödyntäen, josta valikoidaan tutkimustehtävän kannalta tarpeellinen aineisto (Huovinen & Rovio 2008, 104-105). Ryhmässä toteutetun teemahaastattelun avulla olisi tutkija voinut saada enemmän keskustelua etukäteen määritetyistä teemoista, joissa tutkittavat toimivat tiedon tuottajina. Menetelmässä tutkija ei itse pyri vaikuttamaan tutkimuksen kulkuun. Tutkija pohti toimintatutkimuksen sijaan myös delfi-menetelmän käyttämistä, jossa kerätään tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä etukäteen valmisteltujen kysymysten avulla. Tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää delfi-menetelmää kokoamalla kirjallisuuskatsauksen avulla osaamiskartta ja lähettää se asiantuntija ryhmälle kommentoitavaksi. Useammat tarkastelukierrokset olisivat myös mahdollistaneet asiantuntijoiden näkemysten kehittymisen.

Tutkijaa kuitenkin kiinnosti toimintatutkimuksen osallistava ja vuorovaikutuksellinen työtap, jonka koki omalle tyylilleen sopivampana menetelmänä ja samalla koki sen haastavan omaa osaamistaan. Menetelmän valintaan vaikutti myös tutkijan halu mahdollistaa osallistujien oppimisprosessi oman johtamisosaamisen kehittämisessä. Kehittämisprosessi oli ajassa eteenpäin suuntautuva osallistujien oppimisprosessi kohti oppivaa organisaatiota. Toimintatutkimuksen menetelmä mahdollisti käytännön toiminnan kehittämisen hyödyntäen teoriaa ja tutkimustietoa (Hart & Bond 1995, 37-38) sekä antoi osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa kehittämisprosessin etenemiseen ja sisältöön (vrt. Carr & Kemmis 1986, 164).

Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia, miten osaamiskarttaa hyödynnetään johtajan osaamisen kehittämisessä, miten osaamiskarttaa voi hyödyntää palkitsemisessa tai miten osaamiskartta edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista tai urakehitystä.

#### **9.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu useita perinteitä, joten sen luotettavuuteen liittyy erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteettia ja reliabiliteettia ei tarkastella tilastomatematisesta näkökulmasta, vaan sisäisen validiteetin eli uskottavuuden (*credibility*) kautta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena painottaen tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tutkijan kykyä tavoittaa ilmiön todellisuus eli kuinka hyvin tutkijan tekemät havainnot vastaavat tutkittavaa todellisuutta. (Lincoln & Cuba 1985, 317; Golafshani 2003, 601; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 137-141). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi liittyy tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Luotettavuuden arviointiin liittyy myös uskottavuuden, sovellettavuuden ja siirrettävyyden arviointi, jotka muodostavat tutkimuksen totuusarvon. (Lincoln & Cuba 1985, 290-300 ; Golafshani 2003, 601-602)

Laadullisessa tutkimuksessa, jota tämä tutkimus myös edustaa, ei pyritä löytämään ehdottomia totuuksia, vaan kyse on tutkimusaiheen kannalta merkityksellisten asioiden ymmärtämisestä tutkimuskohteelle. (Patton 2001, 39) Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii olemaan etäällä tutkittavasta ilmiöstä, laadullisessa toimintatutkimuksessa tutkija itse on toimintatutkimuksen tärkein työväline. Todellista maailmaa tutkittaessa muutoksessa eläminen vaatii tutkijalta osallistumista, tilanteiden havainnointia sekä tiedon ja tapahtumien tallentamista. Molempien tutkimusmenetelmien luotettavuutta tulee kuitenkin voida testata, toimintatutkimuksessa luotettavuus ja uskottavuus liittyvät **tutkijan subjektiiviseen adekvaattisuuteen** (Patton 2001, 14; Golafshani 2003, 600). Tässä tutkimuksessa tutkija oli osa sosiaalista yhteisöä, jossa kehittämishanke toteutettiin ja jota tutkittiin. Tutkimuksen muotoutumiseen vaikuttivat tutkijan koulutus ja kokemustausta. Tutkijan esiymmärrys eli tematisointi tutkimuskohteesta syntyi etukäteen tarkastellun kirjallisuuden ja tutkimuksien pohjalta. Osaamisen johtamisen näkökulmasta vastaavanlaisia kehittämishankkeita ei löytynyt, jossa olisi koottu johtajan osaamiskartta toimintatutkimuksen menetelmällä. Tässä työssä tavoitteena oli käytännön työn kehittäminen, jonka haasteellisuus ilmeni myös samankaltaisissa tutkimuksissa. Tutkimusmenetelmänä käytetty ekspansiivinen oppimisprosessi opetti tarkastelemaan omaa toimintaa suhteessa käytäntöön ja näkemään työssä esiintyviä ristiriitoja. Teoreettisessa johtamisosaamisen tarkastelussa nousi esiin substanssiosaamisen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä, joka ei korostunut muiden alojen tutkimuksissa niin voimakkaana. Johtaja tarvitsee työssään

sekä kliinistä- että johtamisosaamista. Tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta syveni ja muotoutui tutkimuksen edetessä.

Tutkijan rooli vaihteli kehittämisprosessin aikana, toisaalta tutkija - toisaalta osallistuja. Tutkija ei pyrkinyt auktoriteetin asemaan ja toisaalta aseman saavuttaminen olisi ollut haasteellista tutkijalle ennestään tutussa toimintaympäristössä. Heikkisen (2001, 23-24) mukaan tutkijalle entuudestaan tuttu ympäristö saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa tutkija lähti tietoisesti kehittämään ennestään tuttua työtä ja työympäristöä. Ennestään tuttu ympäristö antoi myös paremmat mahdollisuudet hiljaisen tiedon etsimiseen ja näkyväksi tekemiseen (Heikkinen ym. 2008b, 78). Luotettavuuden kannalta, tutkijan on joka tapauksessa kyettävä huomioimaan omat ennakkoluulonsa ja teoreettiset näkemykset toisiaan täydentävinä ja toistensa lomitse kulkevinä tekijöinä. Tutkija ei voi koskaan tulkita kokemuksiaan täysin puolueettomasti. (Mezirow 1996a, 29-30) Omien ajatusten alistaminen keskustelun ja reflektoinnin avulla tutkija pyrki saavuttamaan tulkinnan mahdollisimman suuren luotettavuuden. Tutkijan esittämät tulkinnat ja yhteenvedot keskusteluista ja kehittämisprosessissa tehdyt valinnat alistettiin osallistujien arvioitavaksi ja kommentoitaviksi. Toisaalta myös tutkija piti mielessään tutkimukseen liittyvän vastuun tutkimuksen etenemisestä sekä tuotoksen vaatimuksista, jolloin yhteisön auktoriteettiin alistumiselta vältyttiin.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki kuntoutuskeskuksessa työskentelevät lähijohtajat sekä ylihoitaja ja kuntoutuksen johtaja. Prosessin aikana ryhmätapaamisten osallistujamäärät vaihtelivat, osallistujat saivat kuitenkin saman materiaalin ja pystyivät osallistumaan kommentoimalla osaamiskarttaa sekä prosessin kulkua sähköpostilla, joten sillä ei ollut merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksessa tavoiteltiin mahdollisimman syvällistä ymmärrystä aiheesta, jolloin aineiston määrällä ei ollut merkitystä. Tutkimusryhmän ja tutkijan välinen luottamussuhde oli jo olemassa, koska tutkija löysi tutkimuskohteen omasta työstään ja -yhteisöstä. Luottamussuhdetta paransi se, että osallistujat rajattiin lähijohtajiin sekä heidän esimiehiin, jolloin työstä ja osaamisvaatimuksista voitiin keskustella avoimemmin. Tutkija toimi tasavertaisessa suhteessa osallistujien kanssa, joka tuki yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toisaalta tutkija koki vaiheittain, että auktoriteettiasema olisi tuonut enemmän uskottavuutta tutkijalle toimiessaan prosessin vetäjänä.

Tutkimuksen **uskottavuutta** tarkastellaan tutkimusraportin johdonmukaisuuden avulla, kuinka hyvin tutkija on kuvannut tutkimuksen kulkua ja todellisuutta ja miten tutkijan havainnot ja tulkinnot ovat muodostuneet (Lincoln & Cuba 1985, 317; Golafshani 2003, 601). Tutkija pyrki kuulemaan ja ymmärtämään osallistujia mahdollisimman hyvin. Tutkijan havaintomatriisi sekä tutkijan tarkat muistiinpanot ryhmätapaamisista sekä suorat sitaatit keskusteluista ja sähköposteista sekä päiväkirjamerkinnot takaavat tutkimuksen uskottavuutta. Tutkija keräsi loppuarviointia kehittämisprosessin päätteeksi. Loppuarviointi saattaa heikentää aineiston luotettavuutta, koska ajallinen etäisyys tapahtumiin sekä valmistunut osaamiskartta ovat saattaneet vaikuttaa saatuun palautteeseen. Toisaalta jatkuvan sähköpostipalautteen mahdollistaminen antoi tietoa kehittämisprosessin eri vaiheissa. Luotettavuutta olisi lisännyt ryhmätapaamisten videointi, jonka avulla tutkijalle olisi tarjoutunut mahdollisuus saada vieläkin runsaammin tutkimusmateriaalia ja palata ryhmätapaamisissa käytyihin keskusteluihin. Tutkimusaineiston analyysi tapahtui siihen soveltuvan sisällönanalyysin avulla. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkija luki aineistoja useaan kertaan ja luokitteli aineiston kahteen otteeseen, heti aineiston kokoamisen jälkeen sekä juuri ennen tulosten kirjoittamista. Molempien luokittelujen tulos oli yhdenmukainen. Tutkija suoritti aineistojen analyysin itse, joka parantaa luotettavuutta.

Tutkimustulosten **siirrettävyys** kuvaa tutkimustulosten soveltamista toisessa ympäristössä (Lincoln & Cuba 1985, 300). Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, eikä tutkimusprosessi ole täysin toistettavissa samankaltaisena toisissa olosuhteissa. Teoreettisesti tutkimuksen toistettavuutta voidaan tarkastella, jolloin se edellyttää tutkimusprosessin tarkkaa kuvaamista ja havainnollistamista (Vilkka 2005, 159-160). Tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti, jota havainnollistavat lainaukset osallistujien kommentaareista. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää samankaltaisissa kehittämissankkeissa. Tutkimuksessa kehitettyä johtajan osaamiskarttaa voidaan soveltaa muihin toimintaympäristöihin ja pienin sisältömuutoksinkin laajemminkin johtamisosaamisen arvioinnissa, myös eri aloilla. Lopullisen arvioinnin tutkimustulosten siirrettävyydestä tekee lukija sen perusteella, miten hyvin tutkija on kyennyt kuvaamaan koko prosessin vaiheet (Lincoln & Cuba 1985, 295-300; Golafshani 2003, 602).

Hyvä toimintatutkimus sisältää Heikkisen ja Syrjälän (2006, 154-155) mukaan erilaisia näkemyksiä ja jopa ristiriitaisia tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa **triangulaatiolla**, erilaisten tutkimusaineistojen yhteiskäytöllä. Tutkittavasta ilmiöstä saadaan useamman näkökulman avulla kattavampi kuva (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142-144). Tässä tutkimuksessa pyydetty loppuarviointi sekä suorat lainaukset osallistujien kommenteista tuovat esiin osallistujien näkökulmia. Raportissa on kuvattu osallistujien näkemyksiä prosessin aikana, joita on verrattu myöhemmin teoreettiseen tietoon.

Tutkijan tärkeimpänä tehtävä on ollut auttaa osallistujia katsomaan työtään uudella tavalla, toimia oppaana ja opiskelijakumppanina, mutta myös empaattisena provokaattorina, itsestäänselvyyksien ja ristiriitojen aukaisijana ja reflektion käynnistäjänä. Tutkijan tehtävänä oli toimia kehittämistyön kuvaajana. Tutkimuksen suorittamisesta ei ole olemassa yhtä oikeaa menetelmää tai tapaa, jonka avulla tutkija voisi varmistaa tutkimuksensa 100% luotettavuuden. (Carr & Kemmis 1986, 156-160, Mezirow 1996b, Kuula 2001, 94)

## 9.5 Tutkimuksen eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2009, 125) mukaan laadullisessa tutkimuksessa, jota toimintatutkimus edustaa, tulee panostaa tutkimuksen eettisyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset kannanotot vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssä tekemiin ratkaisuihin. Näistä jälkimmäinen on varsinaista tieteen etiikkaa. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-126, 132-133)

Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Johtajan osaamiskartta aiheena nousi esiin organisaatiossa toteutetun hoitohenkilöstön osaamiskarttaprosessissa, joten tutkijan omat intressit eivät ainoastaan vaikuttaneet tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistujat olivat tietoisia tutkimuksesta jo sen alkuvaiheista lähtien ja myös siitä, että tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.



Tutkija oli tässä tutkimuksessa koko ajan osana tutkittavaa yhteisöä, tutkijaan oli mahdollista olla yhteydessä koko tutkimuksen ajan. Tutkimusprosessin alussa sovittiin tutkimukseen liittyvien keskustelujen vaitiolovelvollisuudesta, jota noudattivat osallistujien lisäksi myös tutkija itse. Tutkimuksessa kerätyn materiaalin tutkija säilytti sille varatussa paikassa ja tutkimusaineisto oli vain tutkijan käytettävissä. Tutkimusraportissa käytetyt lainaukset eivät paljasta osallistujien henkilöllisyyttä. Tutkimuksessa noudettiin tietosuojasäännösten ohjeita.

## 9.6 Tutkijan oma oppimisprosessi

Tämä opinnäytetyönä tehty toimintatutkimus on käytännön työelämää kehittävä hanke, joka soveltuu ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheeksi. Sosiaali- ja terveysala on elänyt ja elää jatkuvaa muutosta, joten työelämän kehittäminen ja erilaiset kehittämishankkeet ovat osa sosiaali- ja terveysalaa, organisaatioita ja toimintaa. Virkkunen ym. (2001, 13) näkevät työelämän tutkimuksen teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistämisenä, jota myös tässä tutkimuksessa tavoiteltiin. Työelämää koskevissa tutkimuksissa tutkitaan asioita, jotka liittyvät omaan ammatti- ja toimialaan, jossa mielenkiinto kohdistuu teoreettisen tutkimuksen sijaan käytännölliseen ja soveltavaan tutkimukseen. (Vilka 2005,13) Tutkimuskohteena oli työelämän käytäntö, jota pyrittiin kehittämään. Tieto ja kehittämisideat nousevat aiheeseen liittyvästä teoreettisesta ja tutkitusta tiedosta (Winter & Munn-Giddings 2001, 20).

Toimintatutkimuksen toteuttaminen opinnäytetyönä käytännön työelämässä oli pitkä ja opettavainen prosessi. Koska toimintatutkimus pyrkii asioiden parantamiseen muuttamalla ja kehittämällä käytäntöjä, se opetti osallistujien lisäksi myös tutkijaa jatkuvaan toiminnan reflektointiin ja arvioimaan historiaa suhteessa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (vrt. Heikkinen & Jyrämä 1999, 32; Engeström 2004, 12-13) Toimijatutkijan rooli yhtäaikaaisesti työntekijänä sekä opiskelijana avarsivat tutkijan omaa ajattelua käytännön työn kehittämisestä, josta hyötyvät myös jatkossa sekä opiskelija toimiessaan esimiehenä että kohdeorganisaatio.

Tässä työssä tutkijalta vaadittiin organisointi- ja ongelmanratkaisutaitoja, järjestelmällisyyttä, omien ideoiden ”markkinointitaitoja” sekä muuttuvien tilanteiden hallintaa, joiden avulla tutkija on kehittynyt sekä esimiehenä että tutkijana.

Toimintatutkimuksen prosessi eteni spiraalimaisesti, jota ei täysin voi ennalta suunnitella ja hallita, koska kehittämistarpeet nousevat prosessin aikana keskustelusta johdetuista työn ristiriidoista. (Engeström 2004, 62) Prosessissa sisälsi päätöksiä, valintoja sekä sivuspiraaleita, ennakoimattomuus toi mukanaan epätietoisuutta ja toisaalta ahdistusta. Tutkija joutui tekemään nopeitakin päätöksiä epävarmuuden vallitessa sekä arvioimaan, mitkä tekijät johdattavat tutkimusta eteenpäin ja kasvattavat tutkijan ymmärrystä aiheesta. Ongelmien ratkominen ja asioiden esiin nostaminen opetti tutkijaa vetämään prosessia ja ohjaamaan ryhmän toimintaa. Prosessin etenemisestä olivat myös vastuussa osallistujat, joille prosessi antoi mahdollisuuden opetella työn tutkimuksellista kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tuotettiin myös tieteellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää aikuisten ammattilaisten sekä työelämän kehittämishankkeissa.

Tutkijan rooli vaihteli kehittämisprosessin aikana ja osittain tutkijan erilaiset roolit kulkivat toistensa lomassa, eikä niitä ollut mahdollista tai toisaalta tarpeenkaan erottaa toisistaan. Tutkimuksen alussa tutkija joutui miettimään erilaisten roolien mahdollisuuksia ja pohtimaan millaisia rooleja tutkija voi hyödyntää, käytännössä ne lomittuivat prosessin kulkuun luontevasti. Toisaalta roolien pohtiminen etukäteen muokkasivat tutkijan omaa käyttäytymistä ja mahdollisuuden pohtia ennakoon, millaisiin tilanteisiin tutkija saattoi joutua prosessin aikana. Ennakointi antoi tutkijalle luvan vaikuttaa aktiivisemmin tapahtumien kulkuun, mutta myös ongelmatilanteiden hallinta oli helpompaa. Kehittämisprosessi opetti tutkijaa toimimaan mm. tutkijana, havainnoijana, tiedon kerääjänä ja analysoijana, kouluttajana sekä keskustelun johdattajana ja kokoojana. Tutkijan erilaisista rooleista ja niiden hyödyntämisestä on hyötyä myös jatkossa työyhteisöjen kehittämisessä ja johtamisessa. Samalla tutkijalle itselleen avartui näyttöön perustuvan työn mahdollisuuksia ja menetelmiä. Samankaltaisia kokemuksia ja oppimismahdollisuuksia tutkijalle ei olisi tarjoutunut esimerkiksi kyselytutkimusta tai delfi-menetelmää käyttämällä.

Osaamiskartan laatimisprosessissa hyödynnetty ekspansiivinen oppimisprosessi tuntui alussa helpolta menetelmältä, käytännössä sen opettaminen osallistujille osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Opinnäytetyön menetelmä ei antanut valmista mallia kehittämisprosessiin, tai osallistujien motivoimiseen ja tukemiseen. Toteutukselle antoivat vinkkejä aikaisemmat kokemukset hoitotyön osaamiskarttaprosessista ja sen toteuttamisesta. Selvää oli, ettei prosessista haluttu samanlaista. Osallistujien erilaisen

tieto- ja kokemustaustan hyödyntäminen onnistui mahdollistamalla erilaisia tapoja palautteen antamiseen. Pienryhmätyöskentelyssä mielipiteiden vaihto kävi vilkkaammin kuin koko ryhmän kesken. Tutkija jäi vielä pohtimaan, olisiko yksilöohjauksen mahdollistaminen antanut osallistujille enemmän rohkeutta osallistua ja kysyä. Tutkija jäi myös miettimään, olisiko teorian juurruttaminen ja sisäistäminen tapahtunut tehokkaammin yksilöohjauksessa?

Erityisen haasteellista kehittämisprosessissa oli saada osallistujat tuomaan esille omaa kokemustaan ja osaamistaan sekä tukea osallistujia oikeassa hetkessä oikeilla kysymyksillä. Tutkija ei halunnut antaa täysin valmiita vaihtoehtoja, koska tavoitteena on osallistujien oppiminen ja yhteisen ymmärryksen laajentaminen (vrt. Engeström 2004, 56). Tutkija joutui kuitenkin varmistamaan, että kehittämisprosessin tuotos eli osaamiskartta vastaa sille asetettuja vaatimuksia toimia mittarina. Kehittämisprosessin aikana tutkijalla oli hetkiä, jolloin tuntui, ettei prosessi etene. Muistuttamalla ja kertaamalla asioita käytännön kautta osallistujien osallistuminen aktivoitui ja tutkija sai osallistujat mukaan osaamiskartan muokkaamiseen. Tutkimusmateriaalin kerääminen ja prosessin arviointi vaativat jatkuvaa tietoista työtä ja valppautta, apuvälineenä käytetty matriisi muistutti havainnoinnista sekä jäseniä havaintojen kirjaamista, jota olisi helpottanut ryhmätapaamisten videointi. Ryhmätapaamisten sisältöjä sekä opetus- ja ohjausmenetelmiä olisi voinut monipuolistaa käyttämällä erilaisia menetelmiä ja hyödyntää osallistujien osaamista. Tutkimusmenetelmä antoi osallistujille mahdollisuuden yhdistää teoreettista tietoa käytännön osaamiseen. Menetelmä haastoi myös tutkijan osaamisen. Väljä tutkimusmenetelmä antoi paljon vapauksia, mutta tutkimuksen rungon rakentaminen, toteuttaminen, lopputuloksen aikaansaaminen sekä prosessin kuvaaminen olivat erittäin haasteellinen yhdistelmä aloittelevalle tutkijalle. Valittuun menetelmään tutkija oli kuitenkin tyytyväinen.

Tutkimusmenetelmä asetti osallistujat sekä tutkijan samalle tasolle, tutkija kuitenkin tiedosti oman velvollisuutensa johdattaa vuorovaikutusta haluttuun suuntaan. Tutkijalla ei ollut aseman tuomaa valtaa, joten tutkijan piti löytää muita reittejä osallistujien motivoimiseksi. Motivoiminen ilman auktoriteetin asemaa oli haasteellista. Tutkija lähestyi kehittämisprosessia, sen tuotosta sekä osallistujia eri tavoin ja pyrki saamaan osallistujat irtaantumaan henkilökohtaisesta näkemyksestään työtään kohtaan.

Laajemmin ajateltuna toimintatutkimukselle tyypillisen refleksiivisen ajattelumallin kehittyminen ei pääty tämän kehittämisprosessin päätyttyä vaan yhteinen oppimisprosessi voi jatkua edelleen työn ja toiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa. Reflektointi voi olla jatkuvaa prosessin omaista nykyhetken kuvaamista suhteessa tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja osaamisen kehittämistä tulevaisuuden näkökulmasta (vrt. Kivinen 2008, 102-103; Hyrkäs 2009, 52) Myös oppivan organisaation näkökulma johdattaa jatkuvaan uudistamiseen, jossa vaaditaan työn ja osaamisen monipuolisia kehittämismenetelmiä. Oppiva organisaatio kerää jatkuvasti tietoa ja analysoi itseään ja eri toimintoja. (Taylor 2007, 59; Ojala 2008, 78-79)

Tutkimuksen aikana tutkijalla oli hetkiä, jolloin tutkija koki avuttomuutta, kyvyttömyyttä ja ristiriitaisia ajatuksia johtaa prosessia. Tutkimuksen aikana koottu tieto johtamisosaamisesta sekä koulutuksesta saatu tietotaito kuitenkin vahvistivat tutkijan itsetuntoa ja osaamista tehdä päätöksiä ja asettaa ne toimeen. Toimintatutkimuksen työtavat muistuttavat monilla tavoin esimieheltä vaadittavia työtapoja ja johtajuutta työyhteisössä, jossa esimiehen tehtävänä on johdattaa, ohjata, opettaa ja valmentaa henkilöstöään aktiivisiksi toimijoiksi tavoitteen saavuttamiseksi. Sengen (1990, 3, 14) mukaan oppivassa organisaatiossa esimies ohjaa henkilöstöään heitä motivoiviin päämääriin. Osaamisen vaaliminen ja tuloksen tavoittelu perustuvat vapaaehtoisuuteen, jossa esimies toimii motivaattorina ja kannustaa henkilöstä toteuttamaan yhteistä unelmaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tasavertaiseen dialogiseen vuorovaikutukseen osallistujien kanssa.

Tutkimuksessa pyrittiin tekemään näkyväksi osallistujien hiljaista tietoa, joka korostaa osallistujien ammattitaitoa elämäkokemuksen ja taitojen soveltamisen kautta. (Senge ym. 1999, 422; Ojala 2008, 52) Vuorovaikutuksen avulla pyrittiin tietoisesti ja aktiivisesti löytämään osallistujien ammattitaidon taustalla vaikuttavia piileviä tekijöitä tai ajatuksia, jotka ohjaavat toimintaa organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Kehittämisprosessin aikana nostettiin tietoisesti ja nousi tiedostamatta esiin osallistujille vuosien saatossa kertynyttä tietoutta. Koska tutkimusympäristö oli tutkijalle entuudestaan tuttu, näiden tekijöiden nostaminen esiin oli helpompaa, joskin ympäristön tuttuus oli haaste tutkijalle, koska sokeutuminen myös omalle toiminnalle on mahdollista. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen nähdään tärkeäksi osaksi toimintaa

koska myös tässä organisaatiossa kokeneiden työntekijöiden työura päättyy suurella osalla lähes samanaikaisesti, jolloin heidän mukanaan katoaa tärkeää osaamista.

Jatkuva muutos ja kehittämistoiminta nähdään luonnollisena osana organisaation toimintaa, erilaisia kehittämishankkeita on päällekkäin, tämä tutkimus toimi tukena ja osana muita kehittämishankkeita. Kehittämistyön tekeminen arjessa ja muiden tehtävien lomassa vaikutti myös tämän kehittämistehtävän resursseihin. Tapaamisia oli resursoitu useita, mutta ajanpuute liittyi tapaamisiin valmistautumiseen sekä osallistujille välitehtävien ja palautteiden tekemiseen. Osaamiskartan työstämiseen olisi pitänyt ohjata toteutettua enemmän aikaa. Toimintatutkimuksen heikkoutena oli se, että kehittämisprosessi vie paljon aikaa ja on raskas prosessi. Vastuu kehittämisprosessin etenemisestä sekä sen sisältämästä opetuksesta oli tutkijalla, mikä tuntui ajoittain liian suurelta haasteelta. Myös tutkijan omien resurssien jakaminen oli välillä hankalaa.

Osallistujien motivaatiota laski prosessin lopussa se, että organisaatio oli uudistamassa henkilöstöhallinnon ohjelmistoa ja järjestelmää, eikä vielä osallistujille tai tutkijalle ollut tietoa, miten osaamiskartta toimii uudessa järjestelmässä. Osallistujat kaipaavat prosessin jälkeen myös lisää ohjausta osaamiskartan hyödyntämiseksi, vaikka vaihtoehtoja ja malleja käytiin läpi prosessin aikana. Käytännön opastusta toivottiin ensimmäisen kartoituskierron jälkeen, kun osallistujilla on valmiita täytettyjä osaamiskarttoja osaamisprofiilien muodostamista, tulkitsemista ja analysointia varten. Käytännön työelämän kehittäminen on hidas prosessi, jossa uusien välineiden käytön ja mallien vakiinnuttaminen vie aikaa. Vaikka itse kehittämisprosessiin varattiin aikaa reilusti, siinä kehitetyn välineen vakiinnuttaminen ja laajentaminen tapahtuvat tulevaisuudessa, kun osaamiskartan käytettävyydestä on kokemusta. Prosessia tarkastellessa jällenpäin, olisi kehittämistyössä pitänyt hyödyntää enemmän osallistujien asiantuntemusta ja vastuuttaa heitä osaamiskartan rakentamiseen, jolloin osaamiskartasta olisi tullut vieläkin henkilökohtaisempi. Prosessin eteneminen ja varsinkin teoreettisen ja tutkimustiedon tuominen oli selvästi tutkijan vastuulla.

Tämän työn avulla tutkija sai arvokasta tietoa organisaation toiminnasta ja sisäisistä rakenteista. Osaamisen johtamisen hyödyntäminen organisaatiossa mahdollistaa tulevaisuuden haasteisiin vastaamisen hyödyntämällä henkilöstössä olevaa osaamista ja kehittämällä henkilöstön osaamista toivottuun suuntaan organisaation jokaisella tasolla.

Osaamiskarttaprosessi avarsi tutkijan omaa näkemystä ja opetti tarkastelemaan johtajuutta laaja-alaisena toimialat ylittävänä kokonaisuutena. Johtamisosaamisessa hyödynnetään samoja osaamisalueita alasta tai kulttuurista riippumatta (vrt. LIITE 1).

Osaamiskartta on osaamisen johtamisen väline, joten se valikoitui tutkimuksen taustateoriaksi. Kehittävä työntutkimuksen menetelmä soveltui osaamiskartan laatimisprosessiin, koska tutkimuskohde löytyi tutkijalle tutusta organisaatiosta. Tutkijana toimiminen mahdollisti irtaantumisen työstä ja opetti ottamaan etäisyyttä ja analysoimaan kriittisemmin työtä sekä näkemään siihen liittyviä kehittämisajatuksia. Prosessin aikana tutkija ymmärsi oppimisprosessien hitauden ja oppi tarkastelemaan oppimisen vaiheita sekä tunnisti muutokseen ja kehittämiseen liittyviä ongelmia, kuten muutosvastarinnan vaikutuksen. Tutkijaa itseään hämmensivät tilanteet, jotka tutkijalle itselleen olivat selkeitä valintoja tai vastauksia, mutta osallistujille ei. Osallistujien ajatusten ymmärtäminen syveni tutkimuksen edetessä. Tutkija oppi sietämään epävarmuutta ja luottamaan siihen, että toimintatutkimuksen menetelmän valinnat ja vapaus johdattavat haluttuun lopputulokseen. Osaamiskartta muodostui tutkijan ja tutkittavien osaamisen johtamisen teoreettisen katsomuksen kautta peilaamaan johtajan osaamisvaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö on kehittämisprosessin vetäjän raportti tutkittavasta aiheesta eli prosessin ohjauksesta.

## LÄHTEET

**AACN. American Association of College of Nursing.** 2007. White Paper on the Role of Clinical Nurse Leader. Viitattu 4.7.2011.  
<http://www.aacn.nche.edu/Publications/WhitePapers/ClinicalNurseLeader.htm>

**Aaltonen, Seija.** 2011. Kehitysvammaisten mielenterveyshäiriöiden hoito. Teoksessa Maria Arvio & Seija Aaltonen (toim.). Kehitysvammainen potilaana. Helsinki: Duodecim. 165-177.

**Aarnikoivu, Henrietta.** 2010. Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. WS Bookwell Oy, Juva.

**Ahvo-Lehtinen, Sirkku & Maukonen, Sanna** (toim.). 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Helsinki: Efeko Oy.

**Boyatzis, Richard E.** 1982. The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons.

**Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen.** 1986. Becoming critical. Education, knowledge and action research. London: Falmer.

**Chase, Linda.** 1994. Nurse Manager Competencies. Journal of Nursing Administration 24(45): 56-64.

**Crainer, Stuart.** 1995. Overview to the Chapter in Leadsheip. Teoksessa Stuart Crainer (toim.). The Financial Times Handbook of Management. London: FT Pitman Publishing.

**DeOnna, Janetta.** 2006. Developing and Validating an Instrument to Measure the Perceived Job Competencies Linked to Performance and Staff Retention of First-Line

Nurse Managers Employed in a Hospital Setting. The Pennsylvania State University: Doctoral Thesis.

**Drenkard, Karen & Cohen, Elaine.** 2004. Clinical Nurse Leader: Moving toward the Future. *Journal of Nursing Administration* 34(6): 257-260.

**Duffield, Christine.** 1989. The Competencies Expected of first-line nursing managers – An Australian Context. *Journal of Advanced Nursing* 14: 997-1001.

**Duffield, Christine, Roche, Michael A., Blay, Nicole & Stasa, Helen.** 2010. Nursing unit manager, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing* 20, 23-33.

**Edwards, Patricia & Roemer, Linda.** 1996. Are Nurse Managers Ready for the Current Challenges of Health Care. *Journal of Nursing Administration* 26(9): 11-17.

**Grönroos, Eija & Perälä, Marja-Leena.** 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. *Stakes. Aiheita* 2/2004.

**Engeström, Yrjö.** 1987. Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.

**Engeström, Yrjö.** 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

**Engeström, Yrjö.** 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

**Eskola, Jari & Suoranta, Juha.** 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

**Golafshani, Nahid.** 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* 8 (4): 597-607.



**Greenwood, Davydd & Levin, Morten.** 1998. Introduction to Action Research. Social and Research for Social Change. London: Sage.

**Hart, Elizabeth & Bond, Meg.** 1995. Action Research for Health and Social care. A Guide to Practice. Buckingham: Open University Press.

**Heikka, Helena.** 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

**Heikkinen, Hannu L. T.** 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä and ER-Paino Ky, Lievestuore.

**Heikkinen, Hannu L. T.** 2008a. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint. 16-38.

**Heikkinen, Hannu L. T.** 2008b. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint. 144-162.

**Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki** 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 25-62

**Heikkinen, Hannu L. T. Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi.** 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint. 39-77.

**Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi.** 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.).

Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint. 78-94.

**Helakorpi, Seppo.** 2005. Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja.

**Helakorpi, Seppo.** 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeen opettajakorkeakoulu.

**Hilchie-Pye, Andrea & Rathwell, Thomas.** 2003. Identifying Competencies Required at the Different Levels of Health Care Systems. Dalhousie University: School of Health Services Administration.

**Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirjo & Sajavaara, Paula.** 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

**Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli.** 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

**Honkala, Päivi, Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Rosenström Anja & Siira-Jokinen Sinikka.** 2009. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.

**Honkanen, Henry.** 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen johtaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Edita.

**Huht, Karl D.** 2005. Leadership Competencies for Financial Healthcare Executives in the U.S. Airforce. University of Phoenix. Doctoral Thesis.

**Huovinen, Terhi & Rovio, Esa.** 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint. 94-113.

**Hyppänen, Riitta.** 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

**Hyrkäs, Elina.** 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Hätönen, Heljä. 2011.

**Hätönen, Heljä.** 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

**Hätönen, Heljä.** 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy. 5. Painos.

**Hätönen, Heljä & Muukkonen Joanna.** 1999. Oppia arvioinnista – menetelmänä 360-arviointi. Helsinki: Educa-Instituutti.

**Ikävalko, Elisa.** 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Tietopaketti.

**Juholin, Elisa.** 2009a. Communicare! viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

**Juholin, Elisa.** 2009b. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

**Juuti, Pauli.** 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

**Kaistila, Maijaliisa (toim.).** 2007. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 8.12.2011.

Päivitetty

8.12.2011.

[http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf)

**Kaski, Markus (toim.), Manninen, Anja & Pihko, Helena.** 2009. Kehitysvammaisuus. Porvoo: WSOY.

**Katz, Robert. L.** 1955. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review 33(1): 33-42.

**Kauhanen, Juhani.** 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki:WSOY.

**Kemmis, Stephen.** 1994. Action research. Teoksessa: Husén T & Postlewaithe S (ed) International encyclopedia of education. Volume 1. Exeter: Elsevier.

**Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin.** 1988. The action research planner. Deakin: Deakin University Press.

**Kinnunen, Juha & Vuori, Jari.** 1999. Hoitotyön johtamisen perusololluvuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 26-52.

**Kirjavainen, Paula.** 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa - käsite kehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa Paula Kirjavainen, Ritva Laakso-Manninen, Marja-Liisa Manka & Elisa Troberg. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helia julkaisusarja A6.

**Kirjavainen Paula & Laakso-Manninen Ritva.** 2000. Strateginen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

**Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva.** 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

**Kivinen, Tuula.** 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveysthallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja.

**Kiviniemi, Kari.** 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.). Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 63-84.

**Kiviniemi, Kari.** 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia tutkijalle tutkimuksen

teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus. 70-85.

**Kleinman, Carol, S.** 2003. Leadership Roles, Competencies and Education. How Prepared Are Our Nurse Managers. *Journal of Nursing Administration*. 3(9), 451-455.

**Knuuttila, Jari, Ruuhilahti, Kaarin & Wallenius, Jarkko.** 2007. Terveysthuollon vaaratapahtumien raportointi. Lääkelaitoksen julkaisusarja 1/2007. Terveysthuollon laadunhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

**Koli, Nurmijoki, Romppanen.** 2000. Tiedosta toiminnaksi. Konsultointi oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

**Kostamo, Eero.** 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.74

**Kotter, John P.** 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

**Kuntalaki** 17.3.1995/356. Valtion säädöstietopankki. FINLEX – Ajantasainen lainsäädäntö. Päivitetty 26.5.2011. Viitattu 14.6.2011.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki>

**Kuula, Arja.** 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere. 2.painos.

**Laakso-Manninen, Ritva.** 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Paula Kirjavainen, Ritva Laakso-Manninen, Marja-Liisa Manka & Elisa Troberg. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helia julkaisusarja A6. 29-44.

**Lahtonen, Maarit.** 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim). Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 201-220.

**Lincoln Yvonna S. & Cuba Egon G.** 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

**Lindell, Juha.** 2011. Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 6: 24-30.

**Lindholm, Maud.** 2000. *The Management and Leadership of Nurse Managers in top Positions within Health Care*. Bulletin No.7. Sweden: Lund University, The medical Faculty, Department of Nursing.

**Longest, Beaufort B. Jr.** 1998. Managerial Competence at Senior Levels of Integrated Delivery Systems. *Journal of Health Care Management*. 43 (2) 115-135.

**Loppela, Kaija.** 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

**Lorensen, Margarethe, Sinkkonen, Sirkka, Lichtenberg, Anne, Jensdottir Anna Birna, Hamran Gudrun, Johansson Britt & Engfeld Lena.** 2002. Required and possessed competencies of nurse leaders in the primary health care settings of the Nordic Countries. *Vård I Norden* 22 (4), 31-37

**Lorensen, Margarethe, Sinkkonen, Sirkka, Lichtenberg, Anne, Jensdottir Anna Birna, Hamran Gudrun, Johansson Britt & Engfeld Lena.** 2001. Knowledge and skills requirements for nurse leaders in the primary health care services in the Nordic countries. Det Medinske Fakultet, Institutt for sykepleievitenskap Universitet I Oslo. Dokumentserie nr.1, 11-27.

**Lumijärvi, Ismo.** 2005. Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa Jari Vuori. *Terveys ja johtaminen*. Helsinki: WSOY. 278-302.

**Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula.** 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

**Manka, Marja-Liisa.** 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

**Mezirow Jack 1996a.** Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa: Jack Mezirow, Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Painotalo Miktor. 17–38.

**Mezirow, Jack.** 1996b Johtopäätös: Kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista koulutusta. Teoksessa: Jack Mezirow J. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Painotalo Miktor. 374–397.

**Moisio, Elina.** 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö.

**Mumford, Troy V., Champion, Michael A. & Morgeson Frederick P.** 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The Leadership Quarterly 18: 154-166

**Munkeby, Steven Henry.** 2007. Middle Manager Competencies Required for Success in the 21st Century. University of Phoenix. Doctoral Thesis.

**Mäenpää, Olli.** 2002. Hyvän hallinnon perusteet. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki: Hakapaino Oy.

**Narinen, Arja.** 2000. Terveystenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

**Niiranen, Vuokko.** 2007. Muutoshaasteiden pitää näkyä johtamiskoulutuksessa. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 4: 6-7.

**Nutt, Paul C.** 2002. Why decisions fail. Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles. San Fransico: BK.

**Opetusministeriö.** 2004. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Helsinki: Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

**Otala, Leenamaija.** 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

**Otala, Leenamaija & Ahonen, Guy** 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

**Otala, Leenamaija.** 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY

**Otala Leenamaija & Ahonen Eeva-Kaisa** (Toim.) 2002. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. Raportti Oppivan organisaation kurssilta. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

**Oulasvirta Lasse, Ohtonen Jukka & Stenvall Jari.** 2002. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus: tasapainoista ratkaisua etsimässä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

**Outinen, Maarit, Lempinen, Kristiina, Holma, Tupu & Haverinen, Riitta.** 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki, Suomen Kuntaliitto, Stakes.

**Parantainen, Annika.** 2010. Riskien haltuunotto on jatkuvaa johtamisen päivittämistä. Premissi 5(1): 9-11.



**Patton, Michael Quinn. 2001.** Qualitative evaluation and research methods (3. painos). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

**Perustuslaki** 11.6.1999/731. Valtion säädöstietopankki. FINLEX – Ajantasainen lainsäädäntö. Päivitetty 31.8.2011. Viitattu 5.9.2011.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

**Piili, Marjut.** 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

**Puro, Jukka-Pekka.** 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

**Ranki, Anneli.** 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Talentum media Oy.

**Rappe, Christoph & Zwick, Thomas.** 2007 Developing Leadership Competence of Product Unit Managers. Journal of Management Development. 26(4):312-330.

**Robbins, Catherine J., Bradley, Elizabeth H. & Spicer, Maryanne.** 2001. Developing leadership in the Health Care Administration. A Competency assessment tool. Journal of Health Care Management 46 (3) 188-202.

**Sanchez, Ron.** 2001. Knowledge Management and Organizational Competence. New York: Oxford University Press.

**Scoble, Kathleen B. & Russel, Gail.** 2003. Vision 2020. Profile of the Future Nurse Leader. Journal of Nursing Administration. Vol33. No6. 324-330.

**Senge, Peter M., Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Rick & Roth, George.** 1999. The Dance of Change. New York: Doubleday.

**Senge, Peter M.** 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. London: Random House Business Books.

**Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena** 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyönjohtajilla. *Hoitotiede*. Vol. 14, no. 3, s. 129–141.

**Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena.** 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, Jari (toim.). *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Helsinki: WSOY. 78-104

**Sosiaali- ja terveysministeriö.** 2011. Riskien hallinta ja turvallisuussuunnittelu. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

**Sosiaali- ja terveysministeriö.** 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

**Stefl, Mary E.** 2008. Common Competencies for all Health Care Managers: The Healthcare Leadership Alliance Model. *Journal of Health Care Management* 56(6): 360-374.

**STM.** Sosiaali- ja terveysministeriö. Ministeriön hallinnonala ja yhteistyöviranomaiset. Päivitetty 22.11.2011. Viitattu 15.12.2011. <http://www.stm.fi/stm/hallinnonala>

**Suomen kielen perussanakirja.** 1992. Toinen osa L-R. Helsinki: VAPK-kustannus.

**Suonsivu, Kaija.** 2003. Puun ja kuoren välissä - Hoitotyön johtajan tehtävät ja asemat. *Tehyn julkaisusarja A: tutkimuksia* 1/2004. Helsinki: Tehy.

**Sydänmaanlakka, Pentti.** 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

**Sydänmaanlakka, Pentti.** 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

**Tamminen-Peter, Leena & Fagerström, Virpi.** 2010. Turvallisuusjohtamista kehittämällä hoitotyön fyysiset riskit hallintaan. *Premissi* 5(1): 6-8.

**Taylor, Laura.** 2007. Mid-Level Managers: A Case Study of Organizational Factors that Influence Leadership Development. University of Phoenix. Doctoral Thesis.

**Terveydenhuoltolaki** 30.12.2010/1326. Valtion säädöstietopankki. FINLEX - Ajantasainen lainsäädäntö. Päivitetty 9.2.2012. Viitattu 14.2.2012.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

**Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.** 2011. Potilasturvallisuusopas potilasturvallisuuslainsäädännön ja –strategian toimeenpanon tueksi. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

**Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli.** 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi.

**Troberg, Elisa.** 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa Paula Kirjavainen, Ritva Laakso-Manninen, Marja-Liisa Manka & Elisa Troberg. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helia julkaisusarja A6. 45-58.

**Upenieks, Valda.** 2003. Nurse leaders' perceptions of what compromises successful leadership in today's acute inpatient environment. Nursing Administration Quarterly, 27(2), 140-152.

**Viitala, Riitta.** 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

**Viitala, Riitta.** 2006. Johda Osaamista. Keuruu: Inforviestintä Oy.

**Viitala, Riitta.** 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava Oy/Inforviestintä Oy.

**Viitala, Riitta.** 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

**Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani.** 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisen kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

**Viitanen, Elina & Lehto, Juhani.** 2005. Lähijohtajien johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, Jari (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä.Helsinki: WSOY. 117-130.

**Vilkka, Hanna.** 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

**Virkkunen, Jaakko, Engeström, Yrjö, Pihlaja, Juha & Helle, Merja.** 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oy.

**Virtanen, Turo.** 2000. Changing competences of public managers: tensions on commitment. The International Journal of Public Sector Management. 13(4): 333-341.

**Vuori, Jari.** 2005. Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa Jari Vuori, (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä.Helsinki: WSOY. 7-74

**Vuori, Jari.** 2005b. Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa Jari Vuori, (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä.Helsinki: WSOY. 218-259.

**Wang, Wei.** 2006. Middle Managers Leadership Competencies in China. Perceptions of MBA and EMBA students at Nankai University. The Pennsylvania State University: Doctoral Thesis.

**Wilska, Tuija & Sääskilahti, Pilvi.** 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosaston. Työryhmämuistioita 8/2003. Helsinki: Edita Prima Oy.

**Winter, Richard & Munn Giddings, Carol.** 2001. A handbook for Action Research in Health and Social Care. London: Routledge.

**Åberg, Leif.** 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy

## **LIITTEET**

YDINOSAAMINEN	TEKIJÄ											
	Lorensen ym. 2001. Pohjoismaisen perusterveydenhuollon hoitotyön johtaminen	Kleinman 2003. Yhdysvaltalainen hoitotyön ylin johto ja lähijohto (Nurse Executives and Nurse Managers)	Hilchie-Pye & Rathwell 2003. Kanadalainen terv.huollon johto & Eurooppalainen hoitotyön ja lääketieteen johto (Health Care Leaders)	Scoble & Russell 2003. Hoitotieteen maisterit (Masters of Science in Nursing)	Drenkard & Cohen 2004 & AACN 2007. Yhdysvaltalainen hoitotyön lähijohtaminen (Clinical Nurse Leader)	Huth, 2005 Yhdysvaltojen ilmavomien hoitotyön johtajat (Health Care Executives)	AONE, 2005. Amerikkalainen hoitotyön johto (Nurse Executives)	DeOnna, 2006 Amerikkalainen hoitotyön lähi-, keski- ja ylinjohto (Nurse Managers from First-line, Middle and Executive-level)	Wang 2006. Kiinalainen hoitotyön johto (Middle Managers)	Rappe & Zwick 2007. Saksalainen lähijohto (First-line Managers)	Munkeby 2007. Amerikkalainen keski-johto (Middle Manager)	Steff 2008. Amerikkalainen Hoitotyön johto (Healthcare Leaders)
1. Sosiaali- ja terveysalan organisoiminen ja ohjausjärjestelmät	<i>Understanding Health Systems and Nursing Services</i> Terveydenhuoltojärjestelmän rakenteen tunteminen  <i>Determining Policy</i> Poliittinen päätöksenteko	<i>Health law</i> Terveydenhuollon lainsäädäntö  <i>Health law Risk Management</i> Terveydenhuollon lainsäädäntö, riskien hallinta	<i>Political and Health Environment Awareness</i> Politiinen ja toimintaympäristötietoisuus <i>Consumer / Community Responsiveness and Public Relations</i> Asiakas- ja väestösuuntautuneisuus	Clinical skills and knowledge sisältää	<i>Health Care Systems and Policy</i> Terveyspalvelujärjestelmät ja terveyspolitiikka  <i>Global Health Care</i> Globaalin terveydenhuoltojärjestelmän tuntemus  <i>Health Promotion, Risk Reduction and Disease Prevention</i> Terveyden edistäminen, riskien vähentäminen, sairauksien ennaltaehkäisy	<i>Industry Knowledge</i> Alan tuntemus, sote-politiikka  <i>Job Knowledge</i> Työn tuntemus	<i>Knowledge of the Health Care environment</i> Toimintaympäristön tunteminen sisältää  <i>Healthcare Economics</i> Terveydenhuollon talous  <i>Healthcare Policy</i> Terveydenhuollon politiikka		<i>External Awareness</i> Ulkoinen tietoisuus, kansainvälinen ja kansallinen politiikka  <i>Political Savvy</i> Poliittinen tietoisuus		<i>Ethical / Legal Issues</i> Eettisyys/ laillisuus	
2. Substanssi-osaaminen			<i>Professionalism</i> Asiantuntijuus	Clinical skills and knowledge		<i>Job Knowledge</i> Työn tuntemus	<i>Clinical Practise Knowledge</i> Klinisen työn osaaminen  <i>Evidence Based Clinical and Management Practise</i> Näyttöön perustuva toiminta				<i>Organizational vision</i> Organisaation visio ja tavoitteet sis.	
3. Organisaatio-osaaminen	<i>Determining Nursing Organizations Structure</i> Organisaatiorakenteen tunteminen  <i>Planning for Resources and Programs</i> Voimavarojen ja palvelujen suunnittelu	<i>Organizational Theory &amp; Behavior</i> Organisaatioajattelu ja -käyttäytyminen	<i>Political and Health Environment Awareness</i> Politiinen ja toimintaympäristötietoisuus  <i>Conceptual Skills</i> Käsitteelliset taidot	<i>Clinical skills and knowledge</i>		<i>Organization knowledge</i> Organisaatio-osaaminen  <i>Community</i> Organisaation toimintaympäristö	<i>Governance Hallinto</i>  <i>Risk Management</i> Riskien hallinta  <i>Advocacy</i> oman yksikön ja sen asiakkaiden puolen pitäminen  <i>Ethics Etiikka</i>	<i>Perform Supervisory Responsibilities</i> Esimiestaidot	<i>Vision</i> Visiosuuntautuneisuus  <i>Technical Credibility</i> sis.organisaatio-osaamisen  <i>Service Motivation</i> Organisaatiokulttuurin rakentaminen, asiakaslähtöisyys  <i>Customer Service</i> Asiakaspalvelu		<i>Organizational vision</i> Organisaation visio ja tavoitteet  <i>Navigating the Organization</i> Organisaation tunteminen	
4. Päätöksentekotaidot		<i>Management</i> Asioiden johtaminen		<i>Leadership behaviors and skills</i> Johtajuus, käyttäytyminen ja taidot			<i>Shared Decision Making</i> Osallistava päätöksenteko  <i>Systems Thinking</i> Systeemiajattelu  <i>Foundation thinking skills</i> ajattelun taito	<i>Perform Supervisory Responsibilities</i> Esimiestaidot	<i>Decisiveness</i> Päätöksentekokyky	<i>Ding fast decisions</i> Kyky nopeisiin päätöksiin	<i>Project Management</i> sis. Projektijohtaminen  <i>Leadership</i> Johtamistaidot	
5. Talous- ja toiminta-osaaminen	<i>Budgeting and accounting</i> Taloushallinto  <i>Planning for</i>	<i>Strategic Planning</i> Strateginen suunnittelu  <i>Finance</i>	<i>Resources Management</i> Voimavarojen johtaminen sisältää taloushallinnon	<i>Management skills</i> Asioiden johtaminen  <i>Financial/budgeti</i>	<i>Resource Management</i> Resurssien hallinta	<i>Job Knowledge</i> Työn tuntemus sisältää talous- ja toimintaosaamisen	<i>Knowledge of the Health Care environment</i> sis. strategiseen suunnitteluun	<i>Perform Supervisory Responsibilities</i> Esimiestehtävät  <i>Manage Fiscal</i>	<i>Strategic Thinking and Technology Management</i> Strateginen		<i>Business process improvement</i> Liiketoimintaosaaminen	

	<i>Resources and Programs</i> Voimavarojen ja palvelujen suunnittelu	Taloushallinto  <i>Marketing</i> Markkinointi	<i>Result Oriented Management</i> Tulossuuntautuneisuus	<i>ng</i> talous/budjetointi  <i>Business acumen</i> Liiketoimintaosaaminen			osallistumisen  <i>Strategic Management</i> Strateginen johtaminen <i>Financial Management</i> Talouden hallinta <i>Marketing</i> Markkinointi	<i>Planning</i> Finanssien hallinta	ajattelu, analyysien/raporttien hyödyntäminen suunnittelussa  <i>Financial Management</i> Taloushallinto  <i>Technical Credibility</i> organisaatiopolitiikka ja osaamisen kehittäminen  <i>Entrepreneurship</i> Yrittäjyys		<i>Resource allocation</i> Resurssien jakaminen  <i>Project Management</i> Projektien johtaminen sis. talouden hallintaa	
<b>6. Laadunhallinta</b>	<i>Setting Standards and quality improvement</i> Standardien asettaminen ja laadun parantaminen	<i>Management</i>	<i>Compliance to Standards</i> Sitoutuminen Standardeihin	<i>Management skills</i> Asioiden johtaminen	<i>Assessment</i> Seuranta ja arviointi	<i>Job Knowledge</i> Työn tuntemus	<i>Quality Improvement</i> Laadun kehittäminen	<i>Lead Quality Improvement</i> Laadun hallinta  <i>Ensure Patient Safety &amp; Quality Care</i> Potilasturvallisuus ja laadukas hoito	<i>Technical Credibility</i> Laadunhallinta,organisaatiopolitiikka ja osaamisen kehittäminen		<i>Project Management</i> projektijohtaminen sis.	
<b>7. Päivittäisjohtaminen</b>	<i>Administering: Allocating resources and supervising</i> Hallinnointi: voimavarojen kohdentaminen ja ohjaaminen  <i>Planning for Resources and Programs</i> Voimavarojen ja palvelujen suunnittelu  <i>Monitoring and evaluation</i> Jatkuva valvonta, seuranta ja arviointi	<i>Management</i> sis. toiminnan seuranta ja valvonta  <i>Staffing, Scheduling, Operations</i> <i>Management</i> sis. päivittäisjoht.	<i>Resources Management</i> Voimavarojen johtaminen	<i>Change management</i> Muutoksen johtaminen	<i>Assessment</i> Seuranta ja arviointi  <i>Nursing Technology and Resource Management</i> Hoitotyön teknologia ja voimavarojen johtaminen	<i>Thought Processess</i> Prosessien hallinta	<i>Work Desing</i> Työsuunnittelu  <i>Utilization / Case Management</i> <i>Käyttöasteen seuranta / Yksikön johtaminen</i>  <i>Change Management</i> Muutoksen johtaminen	<i>Conduct Daily Unit Operations</i> Päivittäisjohtaminen	<i>Problem Solving</i> Ongelmanratkaisut aidot		<i>Organizational Vision</i> Vision tunteminen sis.  <i>Business process improvement</i> Liiketoimintaosaaminen sis.  <i>Change Leadership</i> Muutoksen johtaminen  <i>Customer Service</i> Asiakaspalvelu	
<b>8. Henkilöstöstrateginen osaaminen</b>	<i>Personel Administration</i> Henkilöstöhallinto  <i>Training and Development</i> Koulutus ja kehittäminen  <i>Monitoring and evaluation</i> Jatkuva valvonta, seuranta ja arviointi	<i>Strategic Planning</i> Strateginen suunnittelu ja inhimillisten voimavarojen johtaminen  <i>Human Resource Management</i> Henkilöstöresurssien johtaminen sisältää  <i>Staffing, Scheduling, Operations</i> <i>Management</i> Henkilöstömitoitus ja työvuorosunn.,	<i>Recources Management</i> Voimavarojen johtaminen  <i>Leadership</i> Ihmisten johtaminen	<i>Relationship building/interpersonal</i> sis. henkilöstön huomiointi  <i>Human resource and labor relations</i>	<i>Human Diversity</i> Inhimillisen toiminnan moninaisuus  <i>Assessment</i> Seuranta ja arviointi	<i>Leadership and Management</i> Johtaminen  <i>Thought Processess</i> Prosessien suunnittelu	<i>Diversity</i> Moninaisuuden johtaminen  <i>Influencing Behaviors</i> Käyttäytymiseen vaikuttaminen  <i>Human Recource Management</i> Henkilöstöjohtaminen  <i>Career Planning</i> Urasuunnittelu	<i>Retention Staff Promotion</i> Työhyvinvoin. huolehtiminen  <i>Recruit Staff</i> Rekrytointi  <i>Facilitate Staff Development</i> Henkilöstön kehittäminen  <i>Promote Professional Practise Model</i> Ammatillisuuden edistäminen	<i>Human Resources Management</i> Henkilöstöhallinto  <i>Technical Credibility</i> sis. organisaation toiminnan ja osaamisen yhdistäminen  <i>Interpersonal Skills</i> Ihmissuhdetaito  <i>Conflict Management</i> Ongelmanratkaisut aidot  <i>Leveraging Diversity</i> Moniosaamisenhyödyntäminen	<i>Delegating</i> Delegointi  <i>Giving feedback</i> Palautteen antaminen  <i>Dealing with difficult subordinates</i> Hankalien alaisten käsittely	<i>Personal Communication</i> Viestintä- ja vuorovaikutustaidot, vaikuttaminen sis.  <i>Conflict Resolution</i> Ongelmanratkaisutaidot  <i>Leadership</i> Ihmisten johtaminen  <i>Developing / mentoring Others</i> Henkilöstön kehittäminen	
<b>9.</b>							<i>Patient Safety</i>	<i>Ensure Patient Safety</i>				

Turvallisuus-osaaminen							Potilasturvallisuus	& Quality Care Potilasturvallisuus				
<b>10. Tiedottaminen ja vuorovaikutus</b>	<i>Ensuring Information Flow</i> Tiedon kulku ja kommunikointi	<i>Management of Information Systems</i> Tietohallinto, myös tiedottaminen	<i>Communication</i> Kommunikaatiotaidot	<i>Informatics/technology</i> Tiedon kulku ja informaatioteknologia  <i>Communication skills</i> Kommunikaatiotaidot	<i>Communication Information and Health Care Technologies</i> Kommunikointi Tiedon välitys ja terveydenhuollon teknologia	<i>Communications</i> kommunikaatio	<i>Effective Communication</i> Tehokas viestintä	<i>Facilitate Interpersonal, Group and Organizational Communications</i>	<i>Oral and written Communication</i> Kielellinen ja kirjallinen ilmaisu  <i>Influencing / Negotiating</i> Vaikuttaminen / Neuvottelutaito	<i>Communications</i> Kommunikaatiotaidot  <i>Effective meetings</i> Tehokkaat kokoukset  Clear agreements Selkeät sopimukset  <i>Change opinions</i> Tiedon vaihtaminen  <i>right level of interest in my subordinates</i> kiinnostus alaisia kohtaan	<i>Personal communication</i> Kommunikaatio ja vuorovaikutus	
<b>11. Itsensä johtaminen</b>			<i>Lifelong learning</i> Elinikäinen oppiminen  <i>Leadership</i> Ihmisten johtaminen  <i>Autonomy</i> Itsensäjohtaminen, kehittäminen	<i>Integrity</i>  "Thinking" skills "Ajattelu" Itsensä kehittäminen  <i>Leadership behaviors and skills</i> Johtajuus, käyttäytyminen ja taidot	<i>Critical thinking</i> Kriittinen ajattelu	<i>Personal and Individual</i> Persoonallisuus	<i>Personal Journey</i> <i>Disciplines</i> Omat periaatteet  <i>Career Planning</i> urasuunnittelu  <i>Personal and Professional Accountability</i> Vastuullisuus	<i>Develop Self</i> Itsensä kehittäminen	<i>Creativity and Innovation</i> Luovuus ja innovatiivisuus  <i>Influencing / Negotiating</i> Vaikuttaminen / Neuvottelutaito  <i>Continual Learning</i> Jatkuva oppiminen  <i>Accountability</i> Vastuullisuus  <i>Flexibility</i> Joustavuus  <i>Integrity / Honesty</i> Lahjomattomuus / Rehellisyys  <i>Resilience</i> Päätäväisyys, paineensietokyky	<i>Get through my opinion</i> Vaikuttaminen  <i>Doing one's own jobs</i> Omista töistä huolehtiminen  <i>Effectively time managing</i> Ajanhallintataidot  <i>To be an example</i> Olla esimerkkinä  <i>Admit mistakes</i> omien virheiden myöntäminen	<i>Leadership</i> ihmisten johtaminen sis.	
<b>12. Yhteistyötaidot</b>	<i>Coordination</i> Koordinointi ja yhteistyö		<i>Social Competence</i> Sosiaaliset taidot, tiimityön kehittäminen	<i>Collaboration and team skills</i> Yhteistyö- ja tiimityötaidot  Relationship building/ interpersonal		<i>Team-working</i> Tiimityö	<i>Community Involvement</i> Yhteisöllisyys  <i>Medical Staff Relationships &amp; Relationship Management</i> Ihmissuhteet moniammatillisen verkoston kanssa  <i>Academic Relationships</i> Kollegiaaliset ihmissuhteet  <i>Active Membership in Professional Organizations</i>		<i>Relationship Management</i> Yhteistyön rakentaminen ja verkostoituminen  <i>Team Building</i> Yhteistyön kehittäminen	<i>Relationship with subordinates</i> Yhteistyö henkilöstön kanssa	<i>Consulting / facilitating</i> Konsultointi  <i>Partnering</i> Verkostoyhteistyö	



							Aktiivinen osallistaminen amm.järjestöihin					
13. ATK-osaaminen		Management of Information Systems Tietohallinto		Informatics/technology Tiedon kulku ja informaatioteknologia	Communication Information and Health Care Technologies Kommunikointi Tiedon välitys ja Teknologia	Computer Skills ATK-taidot	Information Management and Technology Informaatio- ja teknologian hallinta			Technical support Tekninen tuki	Computing Atk-taidot	

LIITE : RYHMÄPROSESSIN ARVIOINTI										
Kuvaus ohjaamisprosessin etenemisestä										
ARVIOITAVA ASIA:	Yhteisten käytäntöjen sopiminen	Tutkimus menetelmä ja ohjaaminen	Aikataulut ja sisältö	Yksilöllisten valmiuksien huomiointi	Motivointi, kannustus	Tiedon jakaminen ja lisääminen	Osallistujien osaamisen hyödyntäminen	Ongelmien käsittely	Palautteen purkaminen ja hyödyntäminen	Muuta / huomioita
<b>PROSESSIN VAIHE:</b>										
1. Nykytilan kuvaus, tehtäväkuva, toiminnan kyseenalaistaminen										
2. Tehtävän kuvaaminen toimintajärjestelmäksi, havainnollistaminen ja toiminnan analyysi, ristiriitojen etsiminen										
3. Uuden ratkaisun mallittaminen, osaamiskartan laatiminen										
4. Uuden ratkaisun tutkiminen, osaamiskartan tarkastelu ja muokkaaminen										
5. Uuden mallin testaaminen käytännössä, osaamisalueiden soveltuvuus käytännön työhön, ja organisaation strategiaan										
6. Uuden ratkaisun käyttöön otto, Osaamiskartan käyttöön otto										
7. Prosessin arviointi										
Uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen	-tapahtuu tämän kehittämisprosessin jälkeen-									

## OSAAMISKARTTAPROSESSIN ARVIOINTI

Arvoisa osastonhoitajan osaamiskarttaprosessiin osallistuja.

Teen opinnäytetyötä kehittävän työn tutkimuksen menetelmän käyttämisestä osastonhoitajan osaamiskarttaprosessissa.

Opinnäytetyötä varten tarvitsen tietoa osaamiskarttaprosessin kulusta ja ryhmäistunnoista. Tämä arviointi koskee ryhmäistuntoja (8 kertaa vuoden 2011, 1 kerta vuoden 2012 aikana).

Ryhmäistuntojen aiheena olivat:

- |       |   |
|-------|---|
| 4/11  | Tutkimuksen kulku. Osastonhoitajan tehtävän kuvaaminen, keskustelu ja kyseenalaistaminen. Osastonhoitajan tehtävän kuvan päivittäminen, millaista osaamista osastonhoitajalta vaaditaan, millainen tehtävänkuva |
| 5/11  | Motivointi tulevaan kehittämisprosessiin, tapaamisten sisältöteemat, osallistujien toiveita ja näkemyksiä, osaamisen arviointi osaamiskartan ja profiilin avulla  |
| 6/11  | Tutkimusmenetelmän tarkempi esittely ja keskustelua tutkimusmenetelmästä ja sen toteuttamisesta   |
| 8/11  | Organisaation tavoitteet ja toimintasuunnitelma 2012- , organisaatorakenne, strategian ja niiden merkitys osastonhoitajan osaamiseen, osastonhoitajan ydinosaaminen tutkimustiedon valossa                      |
| 9/11  | Kehitysvammahuollon ohjaus (mm. lainsäädäntö, ohjelmaohjaus) - niiden vaikutus Vaalijalan toimintaan ja yksikköjen johtamiseen  |
| 9/11  | Osaaminen yksilö/organisaatiotasolla, oppiminen, osaamisen johtaminen, osaamisen mittaaminen, oppiva organisaatio ja toimintakulttuuri  |
| 10/11 | Osaamiskartan laatiminen, osaamisalueiden määrittäminen teorian ja osastonhoitajien kokemuksen myötä, mitä vaaditaan tulevaisuudessa?   |
| 11/11 | Osaamiskartan laatimista, osaamistasojen määrittäminen  |
| 2/12  | Osaamiskartan viimeistely   |

Vastaaminen tapahtuu luottamuksellisesti, vastauksen käsitteleminen tapahtuu nimettömästi, eikä henkilöllisyys tule esille. Toivon teidän vastaavan mahdollisimman vapaamuotoisesti ja avoimesti. Kysely on vapaaehtoinen, toivon kuitenkin saavani mahdollisimman paljon vastauksia.

Voit vastata kyselyyn kirjoittamalla vastaukset käsin tai mikäli haluat vastata täysin anonymisti, tallenna kysely esimerkiksi muistitikulle tai omaan tiedostoosi M-asemalle. Kirjoita vastauksesi koneella ja tulosta vastauksesi. Palauta kysely toimistosihteerille Sirpa Kinnuselle, joka toimittaa kaikki kyselyt kerralla minulle.

Mikäli sinulla on kysyttävää, otathan yhteyttä  
[pulkkinen.mari@gmail.com](mailto:pulkkinen.mari@gmail.com) tai  
[Mari.P.Pulkkinen@edu.savonia.fi](mailto:Mari.P.Pulkkinen@edu.savonia.fi)

Lämpimät kiitokset!

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Mari Pulkkinen

Arvioi osastonhoitajan osaamiskarttaprosessin kulkua ja ryhmäistuntoja, joihin osallistuit vuoden 2011 ja 2012 aikana **24.2.2012 mennessä**, vaikka et olisikaan osallistunut kaikkiin ryhmäistuntoihin.

Voit arvioida prosessin kulkua vapaamuotoisesti haluamallasi tavalla.  
Ohessa apusanoja, joita voit halutessasi käyttää arvioinnissa.

(Käsillä oleva tieto, aihealueet ja sisältö, yhteiset sopimukset, prosessin eteneminen, kehittämistyön soveltuvuus työhösi, tuotoksen käytettävyys, omien tietojesi ja kokemuksen käyttö ja hyödyntäminen, motivointi, ongelmien käsittely, palaute)

## Osastonhoitajan osaamiskarttaprosessi Kooste 9 ryhmätapaamisen ohjausmateriaalista

Mari Pulkkinen  
Liite 4

## Opinnäytetyön tavoite

- Osaamisen johtaminen Vaalijalassa -> johtamisprosessin kuvaus ja johtamisprofiili
- Esimiehen osaamiskartta

## MIKSI?

- Kuntien taloustilanne vaikuttaa myös Vaalijalan toimintaan – pitkäaikainen vs. lyhytaikainen laitoskuntoutus
- Lakimuutokset ja kehittämishankkeet (Peruskoululaki uudistus, Kunta- ja rakennemuutos, Paras yms.)
- Vaalijalan oma strategia laitospaikojen vähentämiseksi
- Katse kohti asiantuntijaorganisaatiota?
- Väestön ikärakenteen muutos megatrendi – ts. henkilöstön ikääntyminen ja osatyökykyisyys
- Kunnallisen organisaation paras markkinat on OSAAVA henkilöstö, joka tuottaa laadukkaita palveluja
- Kunnallisen työnantajan keino pitää henkilöstö itsellään on huolehtia ja kehittää sen osaamista vrt. yksityisellä palkkaus
- Osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen parantavat työssä viihtymistä ja sitä kautta työhyvinvointia
- Jatkuva muutos

## Ajatuksia...

- Osaamisen kehittäminen on pitkä prosessi...
- Mitä tapahtuu Vaalijalan kuntayhtymässä tulevien vuosien aikana? Mitkä ovat kuntayhtymän strategiset haasteet? Miten ne vaikuttavat toimintaamme? Miten ne näkyvät yksikön tavoitteissa ja toiminnassa ja mikä liittyy osaamiseen?
- Millainen asiakaskunta yksikössäni on esim. 5-10 vuoden kuluttua? Millaisia palveluja asiakkaat tarvitsevat? Miten voimme turvata tarvittavat palvelut? Millaista osaamista niihin vaaditaan? Mitä taitoja meillä jo on, mitä pitää kehittää?
- Miten ympäristön muutokset osaamisen kehittämiseen? Lainsäädäntö, ekologinen-ajattelu (mm. kestävä kehitys), teknologia, työmarkkinat tms.
- Miten organisaation sisäinen kehitys vaikuttaa toimintaamme? Millaiset ovat toimintamme painopisteet ja tavoitteet? Muuttuuko tehtävä yksikössä? Mitä asioita voimme parantaa? Voimmeko vaikuttaa työn organisointiin (asiakaskunta, työajat, työnsisältö)? Työssäoppimisen kehittäminen, tietotekniikan hyödyntäminen, yhteistyö eri osastojen välillä tai verkostossa?
- Ammatilliset vaatimukset tulevaisuudessa? Perustaidot, tekniset taidot (atk, muut koneet ja laitteet), sosiaaliset taidot (vuorovaikutus, yhteistyö jne.), johtamistaidot, Persoonaan liittyvät tiedot ja taidot (oppiminen, itsensä johtaminen, tarkkuus, kyky yhdistää asioita ja oppia)
- Mitkä ovat henkilöstöresurssimme nyt?
- Mikä on henkilöstön työkyky, viihtyykö henkilöstö työssään?
- Millainen on henkilöstön ikärakenne?

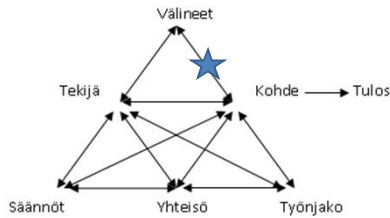
## Aikataulu -suunnitelma-

Kk	Maaliskuu 2010	Huhtikuu 2010	Tammikuu 2011	Heinä- maaliskuu 2011	Huhtikuu 2011	Toukokuu 2011	Kesä- heinäkuu 2011	Elokuu 2011	Syyskuu- joulukuu 2011
Suunnitelma	3/10 Toimikokous Suunnittelu-palaveri Toula Kärhän toistakseen suunnittelua	4/10 Tutkimus-työön perustaminen ja tutkimuksen toistakseen suunnittelua	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa	11/10 Sähköpostin välityksellä suunnittelua T. K. kanssa

## Osastonhoitajan tehtäväkuvaus 4/11

- Kuntoutus ja hoito
- Talous ja toiminta
- Henkilöstöhallinto
- Fyysinen ympäristö

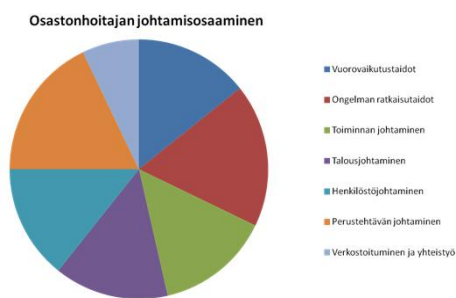
Teoreettinen viitekehys: KEHITTÄVÄN  
TYÖNTUTKIMUKSEN TOIMINNAN TEORIA JA  
EKSPANSIIVINEN OPPIMINEN



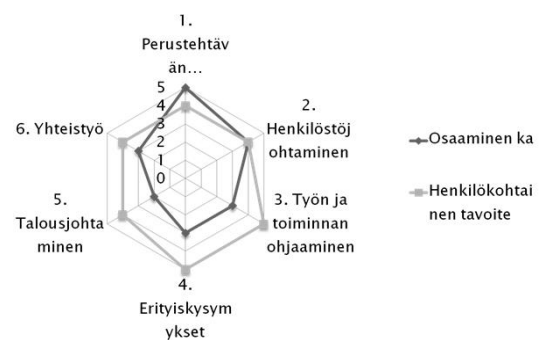
## Osaamiskartta -ryhmätapaaminen 2-

- On mittari osaamisen arviointiin
- Hyödynnettävä osa on osaamisprofiili, joka saadaan mittarin avulla
- Mittarissa näkökulma tulevaisuuteen
- Oma arvio, esimiehen arvio, vertaisarvio?!

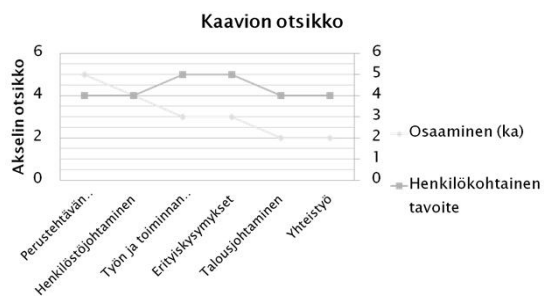
## Osaamisympyrä



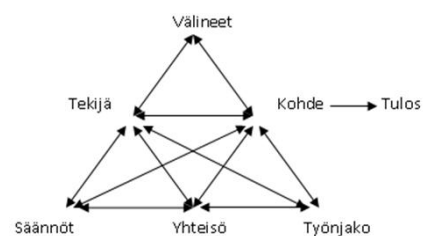
## Esimerkki osaamisprofiilista



## Toinen esimerkki



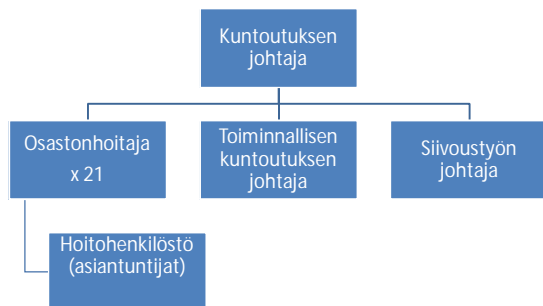
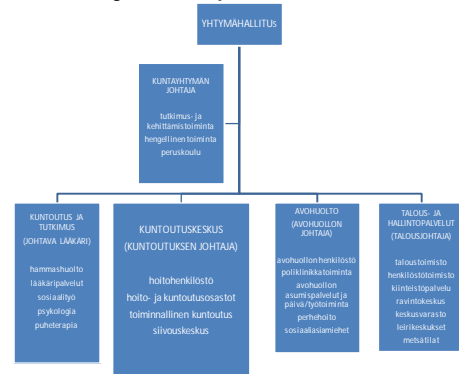
## Kehittävä työntutkimus -ryhmätapaaminen 3-



## Ekspansiivinen oppimisprosessi



## Organisaatiorakenne -ryhmätapaaminen 4-



- Organisaation toiminta- ja tavoitteet esitteli kuntoutuksen johtaja

## Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen

- Kirjallisuudessa käytettyjä käsitteitä: johtamistaidot, johtamispätevyys, johtamisen ydinpätevyys, johtamisvalmiudet, johtamisosaaminen, kompetenssi

- Lähihoitajan tehtävänä on muuttaa organisaation missio, visio ja strategia käytännön toiminnaksi.
- Ts. esimiehen tehtävänä on huolehtia, että toiminnot sujuvat ja jatkuvat, ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä sekä osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy.
- Johtamisen alueet (esimerkiksi toiminnan suunnittelu tai budjetointi) muutetaan johtajuuden kautta käytännön toimiksi
- Esimiehen johtamisosaaminen sekä pätevyysvaatimukset johdetaan työtehtävistä, joihin vaikuttavat erilaiset tilannetekijät



	Tekijä			
	Katz 1955	Chase 1994	Longest 1998	Robbins ym. 2001
Johtamisen ydinosaaminen	Käsitteelliset eli teoreettiset tiedot ja taidot	Käsitteelliset taidot	Käsitteelliset taidot	Käsitteelliset ja analyyttiset taidot
	Sosiaaliset ihmissuhdetaidot	Sosiaaliset taidot	Kommunikaatio, yhteistyö- ja poliittiset taidot	Ihmissuhdetaidot ja tunneälykyys
	Tekniset taidot	Tekniset taidot	Tekniset taidot	Tekniset taidot
		Johtamistaidot	Hallinnointitaidot	
		Taloudelliset taidot	Liiketoimintataidot	
			Substanssiosaaminen	Toimialan erityisvaatimukset

- Kts. Opinnäytetyön liite 1. Johtamisosaaminen kansainvälisestä näkökulmasta

## Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus -ryhmätapaaminen 5-

- Suomessa noin 35 000-40 000 kehitysvammaista, joista suurin osa tarvitsee paljon yksilöllistä apua ja tukea
- 18 kehitysvammaisten henkilöiden palveluita tuottavaa laitosta
- N. 2000 kehitysvammaista pitkäaikaisessa laitoshoidossa, n. 13 000 omaisten luona

## Ohjausjärjestelmät kehitysvammahuollossa

- Hallitusohjelma
- Vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010-2015
- Kaste-hanke, kunta ja palvelurakenneuudistus
- Lainsäädäntö
  - perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki terveydenhuoltolaki, sosiaalihuoltolaki, laki erikoissairaanhoidosta, laki kehitysvammaisten erityishuollosta (ts. kehitysvammalaki), laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (ts. vammaispalvelulaki), laki kunta- ja palvelurakenteen muutoksista
- Mitkä lait, asetukset ja ohjelmat ohjaavat kehitysvammahuollossa toimivaa Vaalijalan kuntayhtymää?

## Hallitusohjelman hyvinvointipolitiikka

- Sosiaali- ja terveystalouden yhtenäinen kokonaisuus
- Rahoitusvastuu edelleen kunnilla, kuntayhteistyön voimistaminen pyrkii asiakaslähtöiseen ja kustannustehokkuuteen peruspalveluissa, joita täydentävät sairaanhoitopiirit ja erityishuoltopiirit
- Ennalta ehkäisevä työ (matalan kynnyksen sosiaali- ja terveystaloudelliset sekä kaksikielisyys) ja toiminta, hyvinvoinnin edistäminen ja eriarvoisuuden vähentäminen, oma toimenpideohjelma syrjäytymisen ja köyhyyden estämiseksi

## ...jatkuu

- Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistaminen
- Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, rahoittamista, valvontaa ja kehittämistä koskeva laki
- Lääkinnällisen kuntoutuksen työnjaon ja yhteistyön selvittäminen erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja Kansaneläkelaitoksen kanssa.
  - alueiden erilaisuus, etäisyydet, väestöpohjat ja muut erityispiirteet huomioiden
  - Palvelutuotanto, yhteistyö, yhteistyökumppaneiden raportointi ja tietojen vaihto, palveluketjujen toimivuus ja kokonaiskustannusten selvittäminen
- Sähköisen tiedonhallinnan yhtenäistäminen

#### VAMMAISPOLITIIKKA

- Vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksien turvaaminen
- yhtäläisten mahdollisuuksien, yhteiskunnallisen osallisuuden ja itsenäisen elämän tiellä olevien esteiden tunnistaminen ja poistaminen
- Vammaispoliittisen ohjelman, VAMPO 2010-2015, toimeenpanoa jatketaan erityisenä kohteena säädösmuutosten valmistelu ja voimaansattaminen
- Vammalainsäädännön uudistamisen tavoitteena on erityispalveluita koskevan lainsäädännön uudistaminen koskemaan kaikkia vammaisryhmiä yhdenvertaisesti.
- Kehitysvammahuollon rakennemuutos ja palvelujen kehittäminen jatkuu laitostasumisen vähentämisenä. Laitostasumista kohdennetaan vaativaa hoivaa ja hoitoa tarvitseville kehitysvammaisille

#### KASTE-hanke

- Valtakunnallinen kehittämisohjelma
- Yleiset tavoitealueet: palvelujen vaikuttavuutta, ongelmien ennaltaehkäisy, peruspalvelujen vahvistaminen, palvelurakenteiden ja asiakasprosessien vahvistaminen, uuden teknologian ja palveluinnovaatioiden käyttöönotto, henkilöstön ja johtamisen kehittäminen.
- Miten Kaste-hanke on näkynyt Vaalijalassa?

#### VAMPO 2010-2015

- YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista -> Sitoo Suomen vammaisten ihmisoikeuksien ja perusvapauksien toteuttamiseen. Ohjannut lainsäädännöllisiin, hallinnollisiin ja toiminnallisiin muutoksiin
- Vampon taustalla myös Euroopan neuvoston selonteko vammaispolitiikasta
- Päätavoitteet:
  1. YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimuksen ratifioinnin edellyttämien säädösmuutosten valmistelu ja voimaansattaminen
  2. vammaisten henkilöiden sosioekonomisen aseman parantaminen ja köyhyyden torjunta
  3. erityispalvelujen ja tukitoimien saatavuuden ja laadun varmistaminen,
  4. yhteiskunnan esteettömyyden laaja-alainen vahvistaminen ja lisääminen sekä
  5. vammaistutkimuksen vahvistaminen, tietopohjan lisääminen sekä laadukkaiden ja monipuolisten menetelmien kehittäminen vammaispolitiikan toteuttamisen ja seurannan tueksi.

- Ratifioinnin esteenä olevat säädökset koskien vammaisten itsemääräämisoikeuksia ja valinnanvapautta.
  - vammaisen henkilön oikeus valita kotipaikkakuntansa,
  - itsemääräämisoikeuden vahvistaminen sekä sen rajoittamista koskevan sääntelyn selkiyttäminen.
- Sosioekonomisen aseman parantaminen köyhyyden estämiseksi
  - Työ ensisijainen tulonhankkimiskeino
  - Sosiaaliturva
  - Käyttöosuusrahan nosto 150 eur/kk

- erityispalvelujen ja tukitoimien saatavuus ja laatu yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi
  - Yksilöllinen paisu – huomioi vammaispalvelulain sekä kehitysvammalain
- yhteiskunnan esteettömyyden laaja-alainen vahvistaminen ja lisääminen
  - Kehitysvammaisen – liikuntavammaisen – näkövammaisen – kuulovammaisen jne. ?

#### VAMPO ja kehitysvammaisten asema

- Kehitysvammaisia henkilöitä koskettavat erityisesti lainsäädännön muutokset
  - henkilökohtaisen avun turvaamista subjektiiviseksi oikeudeksi,
  - kotikunnan valintaoikeuden toteuttamista,
  - palvelusuunnitelman toteuttamista
  - edunvalvontaa koskevaa
    - itsemääräämisoikeuden vahvistaminen ja rajoittaminen.
- Tuetut päätöksentekomenetelmät auttavat kehitysvammaista henkilöä tekemään päätöksiä omaa elämäänsä koskevista asioista

## Kehittämistoimet

- Palveluista ja tukitoimista tiedottaminen ja niiden järjestäminen kotipaikkakunnalla tai lähellä kotia (STM, THL informaatio-ohjaus)
- Kotikuntalain muutos (STM, VM)
- Esteettömyyden huomioiminen osana lähiympäristöjen kaavoituksen ja suunnittelun ohjausta (YM, LVM, STM)
- Vammaispoliittisen näkökulman huomioiminen ja vammaisten henkilöiden edustus asuntopoliittisten ohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa (YM, STM)

- Kehitysvammaisten asumisen ohjelma 2010-2015 (YM, STM)
- Esteettömyys valtion tukemassa asumisen rahoituksessa (YM, STM, VM)
- Erityisryhmien asumisen investointiavustusten rahoitus vähintään 110milj. Euroa
- Vammaispalvelulain ensisijaisuus vaikeavammaisten henkilöiden asuntojen muutostöissä (STM, YM)
- Asumiseen liittyvän turvallisuustietouden lisääminen (OKM/OPH, SM, STM)
- Asumisen turvatekniikan nosto (sprinklaus)

- Vammaispalvelulain ja kehitysvammalain yhdistäminen sosiaalihuollon lainsäädännön yhteydessä (STM, YM)
- Vammaisten ihmisten asumisen yksilölliset ratkaisut (YM)
- Vaikeavammaisten kuljetuspalvelujen toteuttaminen, yksilöllinen oikeus liikkumiseen (STM, LVM)
- Auton hankintatukijärjestelmä, joka korvaa autoveron palautusjärjestelmän ja VPL:n tuen (STM, VM)
- Tulkkauspalvelu Kelan vastuulle (STM)

- Tieto- ja viestintäjärjestelmien saatavuus ja esteettömyys (LVM, VM)
  - Vammaisten henkilöiden palvelujen turvaaminen
  - Vammaiset henkilöt tieto- ja viestintäjärjestelmien käyttäjinä
  - Palvelut, tv-ohjelmat, vammaisten henkilöiden edustus kehitystyössä
- Häät puhelinpalvelu txt-viestinä (LVM, STM)
- Digitaalinen äänikirja- ja oppimateriaalin saanti eri koulutusasteille (OKM)

- Äänestämisen mahdollistaminen (OM)
  - Ensisijaisesti äänestyspaikalla, toissijaisesti kotona
  - Sähköinen äänestäminen
- Edunvalvontaa koskeva lainsäädäntö ja edunvalvontakäytäntö yhtenäistetään vammaispolitiikkaan (OM)
- Asiakkaiden itsemääräämisoikeuden vahvistaminen ja sen rajoittamista koskevat säädökset (STM, OM)
- Vammaispalvelujen laadun parantaminen ja yhdenvertainen toteutuminen (STM, THL)

- Henkilökohtaisen avun toimeenpano kunnissa (STM)
  - Avun sisältö ja järjestäminen
- Vammaispalvelulain mukainen palvelusuunnittelu (STM, THL)
- Fyysisen ympäristön esteettömyys ja esteettömyys kartoitukset (YM)
  - Esteettömyystulkintojen yhdenmukaistaminen
- Esteellisten toimitilojen korjaaminen (YM)
- Joukkoliikennevälineiden esteettömyys (LVM, Trafi)

- Perusopetuslain muutokset? -> valtionosuusjärjestelmän uudistaminen vammaisten lasten ja nuorten opetuksen ja tukipalvelujen laatuun ja saatavuuteen (OKM)
  - Lähikoulu- ja inklusioperiaatteet sekä perusopetuksessa ja jatko-opinnoissa
- Vammaisten oppilaiden tukipalvelut ja –toimet opetuksen mahdollistamiseksi (OKM)
- Vammaisten henkilöiden työllisyyden parantaminen (TEM)
  - Uusi työmahdollisuuksia?
  - Työpaikoille yhteisvastuupoolin käyttö (vammaisten henkilöiden työllistäminen)
  - Vammaisyrittäjien tukien parantaminen

- Vaajaakuntainen-termi poiskäytöstä (TEM)
- Perusterveydenhuolto palveluiden käytön turvaaminen (STM)
  - Erityisosaamisen huomioiminen perusterveydenhuoltopalveluissa
- Apuvälinepalveluiden seurantajärjestelmän kehittäminen (STM)
- Taloudellisen aseman parantaminen (STM)
  - SoTe-palvelujen asiakasmaksukatto
  - Takuueläkelainsäädäntö
- Julkisten tilojen turvallisuusohjeistus (STM)
  - Turvallisuus, esteettömyys, pelastus

- Liikunta- ja kulttuuripalvelujen käyttäminen (YM, OKM, TEM)
  - Liikuntatilat
  - Taide- ja kulttuuritapahtumat
  - Kulttuurin tekeminen
  - Kirjasto- ja tietopalvelut
- PALSU
  - Tiedonkerääminen palvelujen suunnittelua, arviointia ja seuranta varten asiakkaan kanssa yhteistyössä

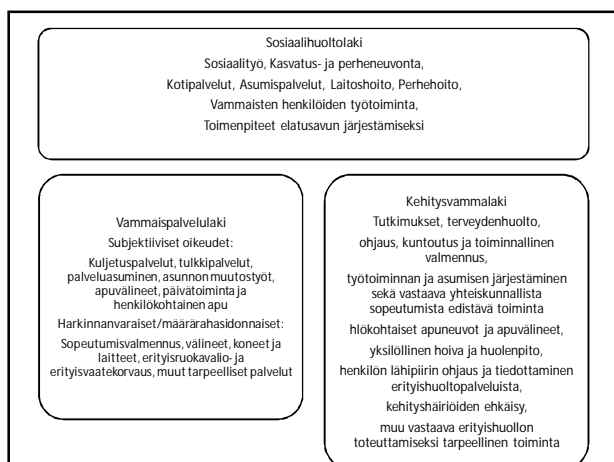
## Lainsäädäntö

- Vammaisuutta tarkasteltu lääketieteellisenä kysymyksenä ja sosiaalipoliittisena ongelmana
- Vammaisuutta kohtaan kohdistuu hoivaa ja holhoamista, joskus yhteiskunnasta eristämiseen saakka
- 2000-luvulla painopiste vammaisten henkilöiden oikeuksiin poliittisella tasolla Suomessa ja ksekä Euroopan Unionin ja neuvoston että YK:n jäsenvaltioiden keskuudessa

## Perustuslaki & Kuntalaki

- Perustuslaki takaa kaikille Suomen kansalaisille oikeuden yhdenvertaiseen kohteluun.
- Kuntien velvollisuus on tarjota laissa säädetty sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa
- Kunnilla velvollisuus kuulua erityishuoltopiiriin erityishuollon palvelujen takaamiseksi

- Vammaispalvelulaki pohjaa perustuslakiin. Jokaisella, joka ei kykene hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa, on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon. Julkisen vallan on järjestettävä jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut
- Terveystietolain mukaan kuntien on järjestettävä sosiaali- ja terveyspalvelut siinä laajuudessa kuin kuntalaisten hyvinvointi, potilasturvallisuus, sosiaalinen turvallisuus ja terveydentila sekä niihin vaikuttavat tekijät (lääketieteellinen, hammaslääketieteellinen tai terveystieteellinen) edellyttävät. Palvelut tuotetaan yhdenvertaisesti kaikille kuntalaisille joko kunnassa yksin tai alueellisen yhteistyön avulla



# Kansanterveys- ja erikoissairaanhoidotölkien turvamaana

- vammaisten henkilöiden terveyspalvelut järjestetään osana kansanterveysystöä ja vaativampi terveydenhuolto erikoissairaanhoidotöpalveluina
- lääkinällisen kuntoutuksen järjestämisvelvollisuus, johon kuuluvat apuvälineet sekä lääkinällinen kuntoutus, esimerkiksi fysio-, toiminta- ja puheterapia
- Kansaneläkelaitoksen järjestämästä lääkinällisestä kuntoutuksesta säädetään erikseen (hoitotuen piiriin kuuluvat vammaiset henkilöt)

Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaistenasumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi

- Kehitysvammaisten asumisohjelman tavoitteena on mahdollistaa kehitysvammaisille henkilöille yksilöllinen asuminen, joka vahvistaa heidän osallisuuttaan ja yhdenvertaisuuttaan yhteisössä sekä yhteiskunnassa.
- Tavoitteet:
  - Vähentää laitospaikkoja ja tuottaa vuosittain 600 asumispaikkaa avohuollossa

- Ympäristöministeriön, ARAn ja RAYn tuella
- Erityishuoltopiirien/kuntayhtymien ja alueen kuntien suunnitelma syyskuun 2010 loppuun mennessä laitospaikkojen vähentämiseksi
- Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa vähennys tarkoittaa 20 paikkaa/vuodessa
- Vaalijala rakentaa uusia palvelukoteja Kangasniemelle 2011/12, Punkaharjulle 2012/13,

## Osaaminen -Ryhmätapaaminen 6-

- Tieto ja osaaminen
- Yksilön osaaminen vs. organisaation kyvykkyys
- Oppiva organisaatio ja toimintakulttuuri
- Osaamisen johtaminen
- Henkilöstön kehittäminen, suunnittelu – toteuttaminen - arviointi

## Tavoite, Tekijä, Toimintatavat

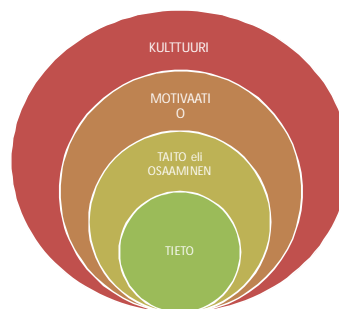


- Valmiudet työhön luodaan perustutkintojen avulla
- Oppi on tiedon lisääntymistä epäpätevästä pätevään
  - Tiedostamaton epäpätevyys – et tiedä että et tiedä
  - Tiedostettu epäpätevyys tiedät, että et tiedä
  - Tiedostettu pätevyys – opit tekemään, mutta tietoisesti pinnistään
  - Tiedostamaton pätevyys – teet tulosta luonnostaan pinnistämättä
- Teoreetikko tietää kaiken, muttei osaa tehdä mitään...
- Kun oppi/tieto muuttuu toiminnaksi, kun opista on hyötyä, syntyy OSAAMINEN

MP 22.9.2011

49

## TIEDOSTA OSAAMISEEN



Kulttuuri mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen yhteisössä

Motivaatio = yksilön halua toimia ja käyttää osaamistaan

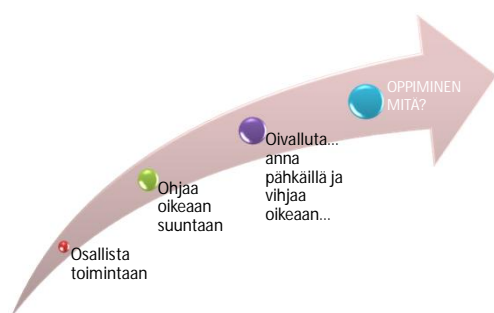
Taito = yksilön osaamista

Tieto = yksiloissa ja/tai organisaation rakenteissa

MP 22.9.2011

50

## Mitä se sitten vaatii?



Osallista toimintaan

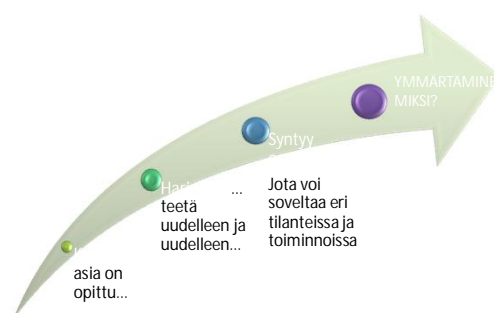
Ohjaa oikeaan suuntaan

Oivalluta... anna pähkäillä ja vihjaa oikeaan...

OPPIMINEN MITÄ?

MP 22.9.2011

51



asia on opittu...

... Jota voi soveltaa eri tilanteissa ja toiminnoissa

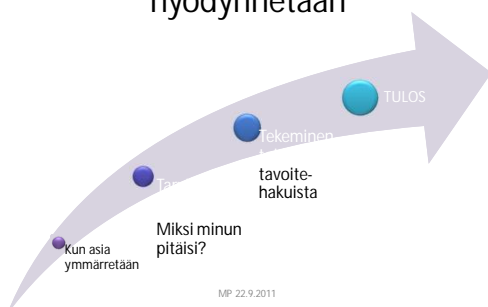
Syntyy

YMMÄRTÄMINEN MIKSI?

MP 22.9.2011

52

## Tulokset syntyvät tekemällä... käyttämällä osaamista ja ymmärtämällä miten osaamista hyödynnetään



Kun asia ymmärretään

Miksi minun pitäisi?

Tavoitehakuista

Tulokset

TULOS

MP 22.9.2011

53

## Oppiva organisaatio

- Käyttää hyväkseen tietoa, vastakkaisia tuloksia ja oppisuuntia
- Tekee yhteistyössä, osallistuu avoimiin koulutusohjelmiin ja jatkuvaan keskusteluun
- Soveltaa jatkuvaa kokemusten tutkimista ja niistä vedettyjen johtopäätösten kokeiluprosessia...
- Omaan tutkivan asenteen, hyödyntää kokemusperäistä tietoa..
- Rohkaisee kokeilemaan, mahdollistaa tutkintoihin tähtäämisen, rohkaisee keskusteluun, esimerkistä oppimiseen, oppii virheistä ja rohkaisee tuomaan virheet esille oppimista varten

MP 22.9.2011

54

## Oppivan organisaation toimintakulttuuri

(Senge 1990)

- Organisaatiolla on yhteisesti omaksuttu visio. Ylin johto vastaa siitä, että visio on olemassa ja sitä vaalitaan
- Ongelmaa lähimpänä olevat henkilöt tietävät yleensä parhaiten, mitä sille voi tehdä -> koulutus ja päätösvalta heille
- Ideoita tuotetaan kaikilla organisaation tasolla
- Oppiminen tapahtuu ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuunnassa
- Esimiehen tehtävänä koota ja tarkentaa yhteistä päämäärää, visiota, valtuuttaa henkilöstöä, sitouttaa työyhteisöön, rohkaista tehokkaaseen päätöksentekoon delegoinnin ja johtamistaitojen avulla

MP 22.9.2011

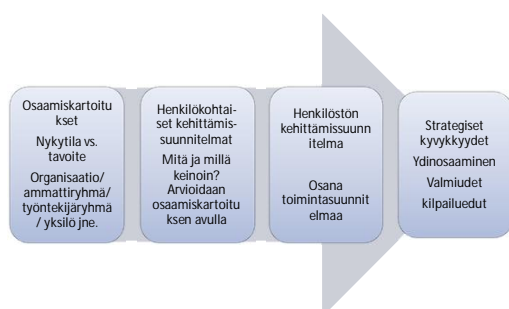
55

- Uudet ideat ja ajatukset ovat tärkeitä, niistä palkitaan ja annetaan tunnustusta
- Ristiriidat ratkaistaan yhteisen käsittelyn ja esitettyjen näkökulmien (sekä hyvien että huonojen) arvioinnilla ja yhdistämisellä
- Virheet hyödynnetään oppimismahdollisuuksina. Avoin omien virheiden esille tuominen on luonteva osa kulttuuria
- Tietoa jaetaan avoimesti kaikille organisaation tasoille

MP 22.9.2011

56

## Osaamisen johtaminen



MP 22.9.2011

57

## Henkilöstön kehittäminen on lupa henkilöstölle käyttää osaamistaan?

- Henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tavoitehakuista
- Minkä haluamme muuttuvan, kun henkilöstöä kehitetään???
- Mitä etsimme, mitä haemme?
- Mikä on tavoitteemme?

MP 22.9.2011

58

## Henkilöstön kehittämisessä voidaan nähdä 3 ajattelutapaa

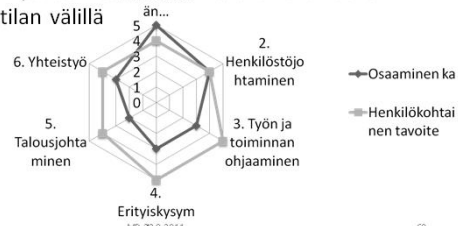
- TARVELÄHTÖINEN kehittäminen
- OPPORTUNISTINEN eli mahdollisuuslähtöinen kehittäminen
- LIIKETOIMINTASTRATEGIALÄHTÖINEN kehittäminen

MP 22.9.2011

59

## Tarvelähtöinen kehittäminen

- Lähtökohtana koulutus- tai kehitystarve
  - Tarve/osaamiskartoitus, kompetenssianalyysi, lainsäädännön muutokset jne.
  - Pyritään poistamaan ero vallitsevan tilan sekä ihannetilän välillä



MP 22.9.2011

60

## Opportunistinen kehittäminen

- Pyritään tuomaan muutosta toimintatapojen avulla, joiden avulla uskotaan olevan yhteydessä menestykselliseen toimintaan
  - Tiimitoiminta
  - Laatuajattelu
  - Aloitet toiminta

MP 22.9.2011

61

## Liiketoimintastrategiaa painottava kehittäminen

- Organisaation kestävä kilpailuetua painottava toiminta ja henkilöstön kehittäminen
- Tavoitteena toteuttaa organisaation strategiaa vaikuttamalla henkilöstön käyttäytymiseen

MP 22.9.2011

62

## Henkilöstö itse on paras resurssi oman työnsä jatkuvassa kehittämisessä

- Tuntee työtehtäviin ja prosesseihin liittyvän hukan ja tuhlauksen
- Tuntee työtehtäviin kuluva ajan, aikaa tuhlaavat vaiheet tai toimet, ns. "työn pullonkaulat" ja miten työtä tai toimintaa voisi nopeuttaa
- Koulutettu ja oman työprosessinsa (perustehtävä) tunteva henkilöstö on paras muutosagentti, jolle perustellusti tehtävät muutokset toimivat motivaattorina

MP 22.9.2011

63

## Miten henkilöstöä kannustetaan kehittämään? Mikä motivoi?



MP 22.9.2011

64

## Mikä estää motivaation olemassaolon?

- Yksilö epäilee taitojaan tai osaamistaan hoitaa työtehtävänsä
- Työssä tai työyhteisössä fyysisiä tai käytännöllisiä ongelmia
- Yksilöiden perustehtävät eivät ole selkeitä tai yhteydessä yksikön muiden tehtävien kanssa
- Perustehtävän sisältövaatimukset ristiriidassa (Mitä minun pitäisi tehdä ja miten)
- Henkilöstö ei arvosta organisaation palkitsemisjärjestelmää / palkkioita
- Tavoitteet eivät ole saavutettavissa
- Palkitseminen ei ole yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen

MP 22.9.2011

65

## Tavoitteen asettaminen



Selkeät määritellyt tavoitteet vs. suurpiirteiset

Vaikeat ja haastavat tavoitteet, mutta kuitenkin saavutettavissa olevat vs. helpot ja yksinkertaiset

Yhdessä asetettuja ja henkilön itsensä sisäistämät tavoitteet vs. valmiiksi annetut tavoitteet

Objektiivinen ja oikea-aikainen palaute tavoitteisiin etenemisestä vauhdittaa tavoitteisiin pääsyä

MP 22.9.2011

66



## Tunteiden merkitys on suuri jatkuvan kehittämisen kannalta

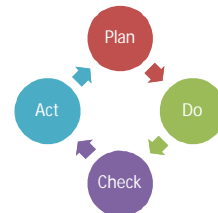
- Pelko – vie energiaa pois laadukkaasta työstä ja kehittämisestä
- Erehtyminen – ei ole vaarallista, mutta vaarallista on, jos niistä ei ota opikseen...
- Nöyryys – myönnä, että et vielä osaa jotakin, joka olisi oppimisen, ymmärtämisen ja osaamisen arvoista
- ILO – työn tulisi tuottaa iloa! Sinne on mukava tulla
- Katkeruus, kyynisyys, kateus – levittää tunnetilaansa ympärilleen, jarruttaa kehitystä ja tiedostamattaan tuhoaa myös itseään...
- Vapautuneisuus – kumpuaa aidoista tunteista ja tuottaa energiaa
- Kateus – uskomus "win-lose" – strategiaan, jossa vain toinen voittaa... työyhteisössä kuitenkin saavutetaan enemmän yhteistyössä

MP 22.9.2011

67

## Plan – Do – Check – Act

- Suunnittele, mitä teet!
- Tee se, mitä suunnittelit, ei jotakin muuta..
- **TARKISTA**, kuinka hyvin onnistuit – sekä suunnittelussa että tekemisessä...
- Korjaa tarvittaessa suunnitelmaasi sekä toimintaasi



MP 22.9.2011

68

## Henkilöstön kehittämissuunnitelma

### Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöprosessien ja käytäntöjen kuvaus
- Henkilöstöjärjestelmä: koulutus, kokemus, pätevytymisen yms. tiedot kehityskeskustelujen avulla sähköiseen järjestelmään
- Organisaation ydinosaamisen hyödyntäminen

### Osaamisen johtaminen

- Esiemiestyön kehittäminen, esimiesten kehittämispaivat, työnohjaus, tyhy-päivä
- Osaamisen johtaminen
- Henkilöstön kehittäminen - koulutussuunnitelmat

### Suorituksen johtaminen

- Kehityskeskustelukäytännöt, koulutus/valmennus
- Päivittäisjohtaminen
- Henkilöstösuunnitelmat, resurssien käyttö, vastuualueet asiakasprosessien perusteella

MP 22.9.2011

69

### Henkilöstösuunnittelu

- Eläkkeelle siirtyvä ja osatyökykyinen henkilöstö, uusien rekrytointi
- Rekrytointiprosessin kuvaus ja kehittäminen

### Palkitseminen

- Palkitsemismallien kehittäminen
- rahallinen palkitseminen, työtehtävät, julkinen tunnustus, vastuun lisääminen

### Työsuhdeasiat

- Työsuhteiden tarkistus, vakituiset / määräaikaisten perusteet
- Henkilöstöasiakirja, perehdyttäminen – perehdyttämisprosessin kuvaus

### Työhyvinvointi – työhyvinvointisuunnitelma

- Varhaisen tuen / välittämisen malli, kehityskeskusteluun työhyvinvointia koskevat ja
- Esiemiesten kouluttaminen (työsuojelu/työhyvinvointi)
- Työttyytyväisyystutkimukset säännöllisesti, tulosten analysointi, palautekanavat?
- Säännölliset henkilöstöinfot, Intranet

MP 22.9.2011

70

## Koulutuksen / osaamisen kehittämisen tavoitteena muutos toiminnassa

- Miten tunnistamme muutoksen?
  - Mikä muuttuu/paranee?
- Miten voimme havaita tai mitata muutosta tai sen määrää?

MP 22.9.2011

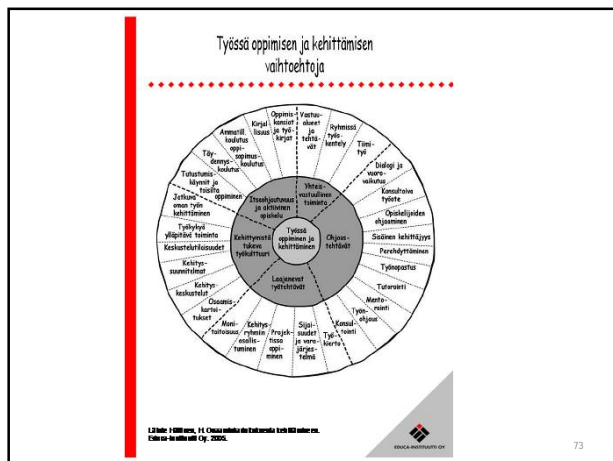
71

## Apuvälineitä osaamisen kehittämiseen

- Työssäoppimisen mahdollisuuksia (Hätönen 1998)
- Osaamisprofiili – yhteisesti päätetty tavoitetaso – 360-arviointi
- Osaamismatriisi
- Kehittymisen tulosten arviointi

MP 22.9.2011

72



Osaamismatriisi

Kehittämiskäsitteet	Itseopiskelu	Kehittämisen keinot	Tehtäväkierros	Osaamisen kehittäminen	Mentori	Tiimityö	Työssä oppiminen	Kouluttaminen	Asiantuntijatehtävät	Kehittämistehtävät	Työnantajan edustaminen
Talouden hallinta											
Päivittäisjohtaminen											
Henkilöstöjohtaminen											
Työhyvinvoinnin johtaminen											

Arviointi

ARVIOINNINTASO	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
REAKTIOT Miten osallistujat kokivat asian?	Asenteet Tuntemukset Miellipiteet Vaikutelmat	Koulutuksen aikana ja lopussa	Kyselylomakkeet Haastattelut Keskustelut
OPPIMINEN Miten osallistujat oppivat koulutuksen aikana?	Asioiden omaksuminen Tietojen hallinta Ymmärtäminen Periaatteiden hallinta	Koulutuksen aikana sen lopussa	Kokeet Tentit Kyselyt Haastattelut Tehtävät ja harjoitukset
TOIMINTA Miten osallistujat soveltavat ja hyödyntävät tietoja ja taitoja työssään?	Käytännön tilanteissa ilmenevä toiminnan muutos. Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa	Koulutuksen aikana ja noin 3-6kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelu Työtovereiden ja esimiesten haastattelu Työskentelyn seuraaminen Asiakaspalautteet
TULOKSET JA VAIKUTUKSET Millaista vaikutuksia opittujen taitojen käyttöönotolla on ollut yrityksen toimintaan?	Organisaation tunnusluvut, asiakaskäsit, prosessit, henkilöstöön ja talouteen liittyen	½-1 v. koulutuksesta	Johdon mittarit, tuottavuus, kustannus ja virheraportit

Henkilöstön kehittäminen Vaalijalan kuntayhtymässä

- Miten henkilöstöä kehitetään? Millaisia kehittämissuunnitelmia on käytössä?
- Mitä henkilöstön kehittäminen voisi olla yksikkötasolla?
- Suunnitelma henkilöstön kehittämiseksi valitsemaan yksikköön

MP 22.9.2011

Osaamista johdetaan!  
-Ryhmätapaaminen 7-

- Osaaminen on resurssi kuten raha
- Jotta osaamista voisi johtaa...
  - Osaaminen ja osaamispääoma näkyväksi
  - Osaamisen johtaminen on prosessi kuten muutkin
  - Osaamisen johtamisen tehtävät jaetaan, vastuutetaan ja aikataulutetaan
  - Osaamisen johtamiselle pitää asettaa tavoitteet, johtamisen tehokkuutta ja tuloksia seurataan
  - Osaamisen johtamisessa tarvitaan työkaluja ja yhteisesti sovittuja menetelmiä
  - Osaamisen johtamisen tavoite on yrityksen menestyminen ja arvons kasvattaminen

- kiinnitetään huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä oppimisen ohjaamiseen
- Tavoite: on ottaa selvää
  - mitä osaamista organisaation visio ja siitä lähtevä perustehtävä vaatii,
  - kenellä osaamista on,
  - käyttääkö henkilöstö osaamistaan hyödyksi,
  - kehittääkö henkilöstö osaamistaan,
  - jakaako osaamistaan muille,
  - millaista osaamista tarvitaan vielä lisäksi ja
  - kenellä sitä pitäisi olla

Lisäksi varmistettava, että osaajat ovat motivoituneita käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi

## Oppiva Organisaatio (Peter Senge 1990)

- Organisaatioissa, joissa johdetaan ihmisiä komponentit "disciplines" tulisi nähdä tiedonalana/harjoituksena, jonka mukaan toimitaan. Sillä ei tarkoiteta "pakkotoimenpiteitä" tai "rangaistusta", vaan teoriaa ja tekniikkaa, joka täytyy hallita käytännössä.
- "Discipline" on kehityksellinen malli, jonka avulla voi hankkia haluttuja taitoja tai osaamista.
- 5 disciplines (tiedonala/harjoitus)
  - Systems Thinking
  - Personal Mastery
  - Mental Model
  - Building Shared Vision
  - Team Learning

## Systems Thinking (= systeemiajattelu)

- Toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa jatkumona, jonka hahmottaa vasta kokonaisuutena
- Kun olemme osa toimintajärjestelmää, sitä on vaikeampi havaita ja varsinkin siinä tapahtuva muutos
- Usein keskitymme ajattelemaan yksittäisiä järjestelmän osia ja miettimään, miksi hankalimmat ongelmat eivät ratkea.
- Systeemiajattelu antaa puitteet kokonaisuuden hahmottamiselle ja selkiyttämiseksi.
- Selkeästä kokonaisuudesta erottuu myös muutos helpommin

## Personal Mastery (=henkilökohtaista kasvua, jatkuvaa oppimista ja henkilökohtaisten visioiden laatimista)

- Organisaation henkinen järjestelmä, johon koko organisaatio sitoutuu
- Organisaation oppiminen on riippuvainen organisaation jäsenistä ja heidän kyvyistään oppia
- Itsensä johtaminen on omien tavoitteiden, visioiden, selkiyttämistä ja asettamista tärkeysjärjestykseen.
- Organisaatiot, jotka tukevat itsensä johtamista ja elinikäisen oppimisen periaatetta, parantavat työntekijöiden sitoutumista ja pitävät yllä kiinnostusta työhön ja ammatilliseen kehittymiseen.

## Mental Models (= Mielikuvat / sisäistetyt toimintamallit)

- sisäistettyjä oletuksia, yleistyksiä tai kuvia, jotka vaikuttavat kuinka ymmärrämme maailmaa ja toimimme
- tiedostamattomia reaktioita, jotka näkyvät käyttäytymisessämme
- Uudet ideat kaatuvat käytännössä vastassa oleviin tiedostamattomiin toimintamalleihin, jos niitä ei kyetä ennakoimaan

- Organisaation kasvu ja kehittyminen on sidoksissa organisaation kykyyn oppia uutta
  - organisaation alitajuntaisten toimintamallien muuttaminen
  - organisaation toiminnan peilaaminen, reflektointi, tavoitteena havaita olemassa olevat toimintamallit ja tarkkailla niitä jatkuvasti
  - Toimintamallien muuttaminen vaatii jatkuvaa oppimista tukevaa avointa keskustelua, jossa rohkaistaan mielipiteisiin ja vaikuttamiseen

## Building Shared Vision (= Jaettu visio)

- on ainoa johtajuuden ajatus, joka on inspiroinut organisaatioita tuhansien vuosien ajan.
  - IBM – "service"
  - Polaroid – "Instant photography"
  - Ford – "transportation for the masses"
  - Apple – "computing for the masses"
- visio sitoo työntekijät yhteen yhteisen päämäärän kautta.

- Aito, vilpitön visio ja korkealle asetetut tavoitteet saavat työntekijät haluamaan kehittyä ja oppia paremmin kuin matalat tavoitteet, esimiehen henkilökohtaiset tai tilapäisestä ongelmasta johdetut visiot
- Vaatii taitoa kuvata tulevaisuutta, jolloin siitä johdettu visio edistää aitoa sitoutumista ja työntekijöiden järjestäytymistä enemmän kuin annetun vision noudattamista.

### Team Learning (= tiimioppiminen)

- Tuttu urheilusta, taiteesta, tiedemaailmasta...
- Tiimi on tuottavampi, myös tiimin jäsenet kehittyvät nopeammin.
- Tiimioppiminen vaatii *dialogia*, tasavertaista vuorovaikutusta ja yhdessä ajattelua
  - kreikankieliset sanat *dia* ja *logos*, jotka tarkoittavat "free-flowing" vapaa virtaus, lupa etsiä oivalluksia ryhmässä
  - Pyrkii win-win-tilanteeseen

- Tunnistetaan oppimista haittaavat toimintamallit, kyetään jopa parantamaan oppimista.
  - Tiimioppiminen on ensiarvoista, koska tiimityö on perusyksikkö modernissa organisaatiossa
- "Jos tiimi ei voi oppia, ei organisaatiokaan voi oppia"

"The Whole can exceed The Sum of it's Parts"

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, jossa jokaisella viidellä osalla on merkityksensä.

Tavoitteena:

Yhteinen näkemys

Luoda kokeilemisen ja edistymisen "aalto"

- Ryhmätapaamiset 8 ja 9 muokattiin osaamiskarttaa, eivätkä sisältäneet erillistä ohjausmateriaalia

**LIITE 5: Tunnistekoodit aakkosjärjestyksessä**

<b>ARV</b>	= Loppuarvointi (esim. H2 ARV)
<b>H2</b>	= Henkilö ja numero
<b>K</b>	= Vapaamuotoinen keskustelu ja päivämäärä (esim. H7 K 15.11.2011)
<b>RSP</b>	= Ryhmäsähköpostiviesti ja päivämäärä (esim. RSP 30.4.2011)
<b>RT</b>	= Ryhmätapaaminen ja päivämäärä (esim. RT 11.5.2011)
<b>SP</b>	= Sähköpostiviesti, henkilö ja päiväys (esim. H8 SP 22.10.2011)
<b>SUPA</b>	= Suunnittelupalaveri ja päivämäärä (esim. SUPA 11.2.2010)
<b>V</b>	= Kehittämisprosessin vetäjä ja päivämäärä (esim. V 11.5.2011)

## Johtajan osaamiskartta

Arvioi tämän hetken johtamisosaamistasi seuraavilla johtamisosaamisen alueilla.  
Valitse vastausvaihtoehdoista tämän hetken osaamistasi parhaiten kuvaava osaamistaso.  
Käytössäsi on 6 portaan arviointiasteikko (0 = en osaa...5 = olen huippu-osaaja).

0 = En osaa

1 = Olen perehtynyt, tarvitsen tukea työssäni

2 = Olen toimija, ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä, mutta tarvitsen toisinaan tukea

3 = Olen asiantuntija, selviydyn tehtävistä itsenäisesti

4 = Olen kokenut asiantuntija, kykenen soveltamaan osaamistani monipuolisesti

5 = Olen huippu-osaaja, hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti, kykenen luomaan uusia toimintamalleja

YDINOSAAMINEN		OSAAMISALUEEN KUVAUS	OSAAMISTASO					
			0	1	2	3	4	5
1. Toimialan rakenne- ja ohjausjärjestelmäosaaminen								
	Valvon, että yksikköni toiminta noudattaa lainsäädännön asettamia vaatimuksia							
	Tiedotan henkilöstöä lainsäädännön muutoksista							
	Kehitän yksikköni toimintaa vammaispolitiikan tavoitteiden suuntaisesti							
	Hyödynnän yksikköni toiminnan suunnittelussa kuntien taloustavoitteita							
	Hyödynnän uusinta tutkimustietoa yksikköni kehittämisessä							
	Osaan kouluttaa henkilöstöä etsimään uusinta tutkimustietoa							
	Hyödynnän yksikköni toimintasuunnitelmassa meneillä olevia hankkeita							
	Huolehdin, että työntekijöiden rekrytoinnissa huomioidaan tehtävien asettamat ammattitaitovaatimukset							
	Teen yhteistyötä kuntayhtymän alueen viranhaltijoiden kanssa							
	Osaan laatia asiakkaan kuntoutussuunnitelman							
	Osaan ohjata asiakkaita käyttämään monipuolisesti vammais- ja erityishuollon palveluita							
2. Substanssiosaaminen			0	1	2	3	4	5
	Valvon, että asiakkaan kuntoutuksen suunnittelu perustuu kehitysvammaisuuden tausta selvityksiin ja ennusteeseen							
	Tunnistan kehitysvammaisuuteen liittyvien liitännäissairauksien oireita							
	Osaan käyttää tutkimustietoa palvelujen kehittämisessä							

	Osaan kouluttaa henkilöstöni lääkehoidon toteuttamiseen						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni antamaan injektioita ihonalaiskudoksiin						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni antamaan injektioita lihakseen						
	Valvon lääkehoitoprosessin toteuttamista						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni katetroimaan						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni huolehtimaan asiakkaan ravitsemuksesta						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni tarkkailemaan potilaan yleisvointia						
	Osaan suunnitella asiakkaan lääkinnällisen kuntoutuksen prosessin (suunnittelu-toteutus-seuranta-arviointi)						
	Osaan ohjata henkilöstöä sosiaalisten kuntoutusmenetelmien käytössä						
	Osaan ohjata henkilöstöä kasvatuksellisten kuntoutusmenetelmien käytössä						
	Osaan ohjata henkilöstöä ammatillisten kuntoutusmenetelmien käytössä						
	Osaan arvioida kehitysvammaisten toimintakyvyn kuvaamiseen käytettävien arviointimenetelmien hyötyä (psyto, keto, toimi, maps, aura, sulo yms.)						
	Seuraan arviointien käyttöä yksikössäni						
	Hyödynnän toimintakykyarvioinneista saatua tietoa kuntoutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa						
	Osaan soveltaa kehitysvammaisten itsenäistä elämää tukevia menetelmiä työssäni						
	Osaan ohjata henkilöstöä kehitysvammaisten opetusmahdollisuuksien kartoittamiseen organisaation toiminta-alueella						
	Osaan ohjata henkilöstöä kartoittamaan kehitysvammaisten päivä- ja työtoimintamahdollisuuksien organisaation toiminta-alueella						
	Osaan ohjata henkilöstöä kartoittamaan kehitysvammaisen vapaa-ajantoiminnan mahdollisuuksia organisaation toiminta-alueella						
	Osaan ohjata henkilöstöä arvioimaan kehitysvammaisen henkilökohtaisen avun tarvetta						
3. Organisaatio-osaaminen		0	1	2	3	4	5
	Teen yhteistyötä kuntayhtymän alueen viranhaltijoiden kanssa						
	Johdan yksikköäni organisaation arvojen mukaisesti						
	Johdan yksikköni toimintaa organisaation vision suuntaisesti						
	Suunnittelen yksikköni toimintaa organisaation strategian mukaisesti						
	Vastaan siitä, että yksikköni tavoitteet noudattavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet						
	Vastaan siitä, että yksikköni tavoitteet noudattavat organisaation lyhyen aikavälin tavoitteita						
	Vastaan siitä, että yksikölläni on selkeä profiili						
	Vaikutan asiakaspaikkojen jakautumiseen (sijoituskokoukseen						

osallistuminen)							
4. Päätöksentekotaidot		0	1	2	3	4	5
	Osaan valmistella hallintopäätöksen						
	Olen sisäistänyt esittely-vastuu periaatteen						
	Osaan ohjata asiakasta valitusprosessissa						
	Havaitsen päätöksenteon tarpeen						
	Päätökseni perustuvat johtosäännön mukaiseen toimivaltuuteen						
	Vastaan päätöksentekoprosessin vaiheiden toteutumisesta						
	Osaan tehdä päätöksiä itsenäisesti						
	Teen päätökset järkiperäisesti						
	Osaan perustella päätökseni						
	Osallistan henkilöstöä päätöksenteossa						
	Osaan toimeenpanna päätökseni						
	Seuraan päätösteni toteutumista						
5. Talous- ja toimintaosaaminen		0	1	2	3	4	5
	Osallistun organisaation talous- ja toimintasuunnitelman laatimiseen						
	Osaan laatia yksikön toimintasuunnitelman yhdessä henkilöstön kanssa						
	Osaan laatia yksikön kehittämissuunnitelman						
	Osaan laatia yksikön toimintakertomuksen						
	Osaan laatia yksikön talousarvion						
	Seuraan talousarvion toteutumista säännöllisesti						
	Osaan hyödyntää talousarvion seurannassa talouden tunnuslukumittareista saatua tietoa						
	Reagoin tarvittaessa taloudesta kertovien tunnuslukumittareiden vaatimalla tavalla talouden tasapainon säilyttämiseksi.						
	Seuraan asiakkaiden varainhoidon toteuttamista säännöllisesti						
6. Laadunhallintaosaaminen		0	1	2	3	4	5
	Hallitsen erilaisia laadunhallinta- ja arviointimenetelmiä						
	Osaan ohjata henkilöstöä organisaation laadunhallintajärjestelmän käyttöön						
	Osaan laatia asiakkaan kuntoutukseen liittyviä standardeja						
	Osaan käyttää laatumittareita						
	Osaan hyödyntää arviointitietoa kehittämistoiminnassa						
7. Päivittäisjohtaminen		0	1	2	3	4	5
	Osaan suunnitella asiakasvirran käyttöpäivätavoitteen mukaisesti						
	Seuraan palveluiden käyttöä säännöllisesti						
	Seuraan asiakkaiden kuntoutussuunnitelmien toteutumista						
	Tunnistan yksikön valvonnan kohteet						
	Puutun aktiivisesti todettuihin epäkohtiin						
	Tunnistan muutoksesta kertovia ennusmerkkejä						



	toimintaympäristössä						
	Käytän laaja-alaisia muutos- ja ongelmanratkaisutekniikoita						
	Osaan opastaa henkilöstöä muutosprosessissa						
	Osaan kehittää henkilöstön muutoksyvykkyyttä						
8. Henkilöstöstrateginen osaaminen		0	1	2	3	4	5
	Noudatan henkilöstöjohtamista koskevaa lainsäädäntöä						
	Noudatan valtakunnallisten työehtosopimusten määräyksiä						
	Noudatan paikallisten sopimusten määräyksiä						
	Osallistun organisaation henkilöstösuunnitelman laatimiseen						
	Osallistun aktiivisesti henkilöstön rekrytointiin						
	Osaan rekrytointiprosessin vaiheet						
	Osaan organisaation perehdytysohjelman						
	Delegoin perehdyttämistä vastuuta henkilöstölle						
	Seuraan perehdytyksen toteutumista						
	Kehitän yksikköni toimenkuvia						
	Osaan jakaa yksikön tehtävät vastuualueiksi						
	Osaan laatia työvuorolistan						
	Kehitän henkilöstön osaamista						
	Osaan laatia henkilöstön kehittämissuunnitelman						
	Arvioin aktiivisesti henkilöstöäni						
	Käyn säännöllisesti kehityskeskustelut henkilöstön kanssa						
	Käytän osaamiskarttaa henkilöstön kehittämisessä						
	Edistän henkilöstön urakehitystä						
	Motivoin henkilöstöä päivittäin						
	Käytän jatkuvasti kannustinjärjestelmiä						
	Annan palautetta henkilöstölle						
	Annan palautetta kollegoille						
	Annan palautetta esimiehelle						
	Olen aktiivisesti läsnä yksikössä						
	Kehitän tietoisesti yksikön positiivista ilmapiiriä						
	Delegoin tehtäviä aktiivisesti						
	Tunnistan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ympäristössä						
	Noudatan organisaation työhyvinvointisuunnitelmaa						
	Seuraan henkilöstön työhyvinvointia						
	Puutun aktiivisesti työhyvinvointia koskeviin epäkohtiin						
	Käytän laaja-alaisia ongelmanratkaisumenetelmiä						
	Puutun aktiivisesti ongelma- ja ristiriitatilanteisiin						
9. Turvallisuusosaaminen		0	1	2	3	4	5
	Toimin esimerkkinä turvallisuutta edistävälle toimintakulttuurille						
	Käytän riskien hallintaa apuna yksikön turvallisuuden kehittämistyössä						
	Valvon potilasturvallisuutta koskevan lainsäädännön noudattamista						
	Osaan kouluttaa henkilöstölle organisaation potilasturvallisuussuunnitelman						
	Osaan kouluttaa henkilöstöni toimimaan hätätilanteissa						

	pelastussuunnitelman mukaisesti						
	Osaan kouluttaa asiakkaat toimimaan hätätilanteissa						
	Valvon pelastusteiden esteettömyyttä						
	Huolehdin henkilöstön säännöllisestä ensiaputaitojen päivittämisestä						
	Vastaan yksikköni haattatapahtumailmoitusten käsittelystä						
	Valvon tietosuojakäytäntöjen noudattamista yksikössäni						
	Noudatan työsuojelulainsäädäntöä						
	Valvon organisaation työsuojelun toimintaohjeiden noudattamista yksikössäni						
	Puutun aktiivisesti turvallisuusmääräysten rikkeisiin						
10. Tiedotus- ja vuorovaikutusosaaminen		0	1	2	3	4	5
	Osallistun organisaation viestintästrategian suunnitteluun						
	Osaan laatia oman yksikön viestintästrategian						
	Hallitsen tiedottamisessa käytettävät sisäiset viestintäkanavat (Effic, sähköposti, Intranet, viikkotiedote)						
	Tiedotan päätöksistä avoimesti kaikille asianosaisille						
	Tiedotan vuorovaikutteista						
	Kuuntelen aktiivisesti yksiköstä tulevia viestejä						
	Osaan valita neuvottelu- tai kokoustekniikan tilanteen mukaan						
	Osallistan henkilöstöä yksikön kokousten asialistojen laadinnassa						
	Tuen henkilöstöä dialogiseen keskusteluun						
	Hallitsen ulkoisen viestinnän keinot						
	Luon positiivista ja luotettavaa yrityskuvaa ulkoisen viestinnän keinoin						
11. Itsensä johtaminen		0	1	2	3	4	5
	Toimintani on loogista						
	Kannan vastuun päätöksistäni						
	Olen myönteinen						
	Olen avoin						
	Osaan visioida tulevaa						
	Pohdin omia reaktioitani						
	Olen joustava						
	Huolehdin kokonaisuudesta						
	Hallitsen ajankäyttöäni						
	Osaan luoda ammatillisia verkostoja						
	Hyödynnän ammatillisia verkostoja						
	Hallitsen erilaisia esiintymistekniikoita						
	Arvioin säännöllisesti omaa osaamistani						
	Pyydän säännöllisesti palautetta henkilöstöltä						
	Tunnistan omat kehittämisalueeni						
	Osaan laatia kehittämissuunnitelman oman osaamisen ja urakehityksen tukemiseen						
12. Yhteistyötaidot		0	1	2	3	4	5

[illegible]

## 1 (2)

Vastausten keskiarvo

[illegible]

## TAVOITEPROFIILI

3	5	4	3	4	0	4	5	4	5	4	4	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tavoiteprofiilista kirjattu esimerkkimalli kuvantamaan profiilia käytännössä

